



Facultad de Ciencias de la Educación

Departamento de Didáctica y Organización Educativa

***DIMENSIONES DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS
EMPRESAS ANDALUZAS. UN ESTUDIO DESCRIPTIVO***

TESIS DOCTORAL

Autora

Fátima Romera Hiniesta

Director

Dr. D. Juan De Pablos Pons

TESIS PRESENTADA PARA ASPIRAR AL GRADO DE
DOCTOR EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

A mi familia, porque todo os lo debo a vosotros.

A mis padres porque sin su esfuerzo y ayuda este trabajo no hubiese sido posible. Gracias por enseñarme el valor del trabajo para conseguir nuestras metas en la vida.

A ti Alonso, por empeñarte en que mi Tesis, nuestra Tesis, fuese posible. Gracias por estar siempre ahí y enseñarme a ver que todo es posible si nos lo proponemos.

A mis hijos, María y Alonso. Nacisteis viendo este proyecto y gracias a vosotros está lleno de vida.

A mi hermano, por su ánimo continuo de principio a fin, siempre confiando en que este proyecto algún día sería realidad.

A mi abuelo, que se ha marchado un poco antes de ver que lo conseguía, pero sé que desde el Cielo se sentirá orgulloso.

A mis profesoras, Araceli y Pilar, que fueron las que plantaron en mí esta semilla y me enseñaron a regarla. Gracias a vosotras hoy veo ese fruto.

A mi director. Por la confianza que depositó en mí para dirigir este trabajo. Por su gran ayuda, sus ánimos y sus consejos. Ha sido un placer trabajar bajo su dirección.

A Jesús Conde, que ha llegado en un momento muy importante a este proyecto y ha sido para mí de una ayuda extraordinaria. Gracias por tan buenos consejos.

Y a todos los que en estos años habéis confiado en que algún día lo lograría. Sois tantos que sería imposible nombraros a todos. Gracias!

Contenido

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
---	-----------

MARCO TEÓRICO

1. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.	18
1.1. Características de la Sociedad de la Información	20
1.2. Las Nuevas Tecnologías e Internet en la Sociedad de la Información	24
1.3. Servicios de la Sociedad de la Información	27
1.4. La Sociedad de la Información en la empresa.....	35
2. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, EL CAMBIO Y LA FORMACIÓN	36
2.1. Definiciones y conceptos.....	36
2.2. Modelos organizativos	38
2.3. La cultura de la organización.....	52
2.4. El cambio	54
2.5. La innovación.....	60
2.6. La formación.....	61
2.6.1. <i>La formación, una demanda creciente y necesaria.....</i>	<i>61</i>
2.6.2. <i>La formación profesional continua.....</i>	<i>66</i>
2.6.3. <i>Aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden.....</i>	<i>66</i>
2.6.4. <i>Aprendizaje organizativo, "situémonos en la organización y aprendamos allí".</i>	<i>77</i>
2.7. Gestión del Conocimiento: hacia unas Organizaciones Inteligentes	79
2.7.1. <i>¿Dónde está el conocimiento que se nos ha perdido en información?</i>	<i>79</i>
2.7.2. <i>Autores modernos y sus principales aportaciones sobre la gestión del conocimiento</i>	<i>85</i>
2.7.3. <i>Modelos de gestión del conocimiento</i>	<i>87</i>
2.7.4. <i>Organizaciones inteligentes</i>	<i>91</i>
3. EMPRESAS EN LA NUEVA SOCIEDAD. NECESIDAD DE CAMBIO.....	97
3.1. Lograr competitividad: impulso del cambio.....	97
3.2. La necesidad de innovación	102
3.2.1. <i>¿Qué entendemos por innovación?.....</i>	<i>103</i>
3.2.2. <i>Innovación vs. Capacidad de Innovación.....</i>	<i>107</i>
3.2.3. <i>La visión de la innovación en las Ciencias Sociales.....</i>	<i>110</i>
3.2.4. <i>Líneas de negocio y necesidades de la sociedad</i>	<i>111</i>

3.2.5.	<i>Puestos de trabajo y uso de las TIC</i>	113
3.2.6.	<i>El teletrabajo</i>	115
3.2.7.	<i>Liderazgo transformacional y equipos mixtos.....</i>	120
3.3.	Nuevo modelo de gestión: la ética en las organizaciones	130
3.3.1.	<i>Ética en un mundo global.....</i>	130
3.3.2.	<i>Ética en las organizaciones</i>	131
3.3.3.	<i>Educando para la Ética.....</i>	135
3.3.4.	<i>Gestionando las empresas éticamente</i>	135
3.3.5.	<i>Concluyendo... ..</i>	141
4.	FORMACIÓN E INNOVACIÓN EN TIEMPO DE CRISIS.....	142
4.1.	¿Se puede predecir una crisis?.....	142
4.1.1.	<i>Análisis de la situación de crisis actual desde la perspectiva de diversos autores:</i> <i>143</i>	
4.2.	Repaso histórico de otras crisis económicas.....	152
4.2.1.	<i>Antecedentes: otras crisis ya vividas</i>	154
4.2.2.	<i>Hacer banca en la sombra.....</i>	162
4.2.3.	<i>El retorno de la Economía de la Depresión.....</i>	164
4.3.	La situación actual de España.....	166
4.4.	Crisis ética.....	167
4.5.	Un Estado Social para el Siglo XXI	169
4.6.	Formación e innovación	172
4.7.	Opciones a la crisis	174
ESTUDIO EMPÍRICO		
5.	OBJETO DE ESTUDIO, PROCESO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	180
5.1.	Objeto de estudio.....	181
5.1.1.	<i>Objetivos específicos:</i>	181
5.2.	Proceso seguido en la investigación.....	184
5.2.1.	<i>Población y muestra</i>	184
5.2.1.1.	<i>Selección de la muestra</i>	184
5.2.1.2.	<i>Descripción de la muestra</i>	186
5.3.	Metodología de investigación	198
5.3.1.	<i>El instrumento de recogida de datos.....</i>	198
5.3.1.1.	<i>Calidad del instrumento de recogida de datos: validez y fiabilidad.....</i>	201
5.3.1.2.	<i>Validez de constructo</i>	201

5.3.1.3. <i>Fiabilidad</i>	211
5.3.2. <i>Recogida de datos</i>	212
6. RESULTADOS DEL ESTUDIO	216
6.1. Las nuevas tecnologías, nuevas compañeras de trabajo	219
6.2. Internet, propulsor del cambio	221
6.3. Redes internas: la Intranet	231
6.4. Nuevos elementos, nuevas posibilidades: utilidades del Blog	233
6.5. ¿Dominadores o dominados?	234
6.6. Cambio cultural, TICs y flexibilidad	236
6.7. La formación como elemento facilitador del cambio	240
6.8.1. <i>¿Cómo organizamos la formación? ¿Pensamos en todo y en tod@s? Factores que se tienen en cuenta al diseñar y/o planificar la formación</i>	242
6.8.2. <i>Planes de formación continua. Una constante puesta al día.</i>	246
6.8.3. <i>Cambio cultural y formación</i>	250
6.8.4. <i>Con sus propias palabras... ¿por qué es importante la formación continua en su empresa?</i> 255	
6.8. La Gestión Empresarial: El grupo frente a las Individualidades: La inteligencia de la organización	256
6.9.1. <i>La Visión de la Organización</i>	256
6.9.2. <i>Los/as Directivos/as se identifican con la Visión de la Empresa</i>	257
6.9.3. <i>La visión de la Organización en el trabajo colaborativo</i>	258
6.9.4. <i>La gestión de los Recursos Humanos</i>	260
6.9.5. <i>¿Qué se valora en las organizaciones?</i>	261
6.9.6. <i>Innovación: los directivos, una pieza clave de la innovación en la empresa</i>	262
6.9.7. <i>Innovación, cosa de tod@s</i>	265
6.9. Saliendo a flote. La innovación y la formación como salvavidas.	270
6.10. Organizando la realidad para darle un sentido: Tipologías de empresas andaluzas 272	
7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	298
7.1. Propuesta y modelo de actuación	306
7.2. Claves y retos del futuro	316
BIBLIOGRAFÍA	320
ANEXOS	343

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MECANISMOS DE COORDINACIÓN SEGÚN MINTZBERG (1999).	39
ILUSTRACIÓN 2. ESTRUCTURA DE MINTZBERG (1999).	40
ILUSTRACIÓN 3. FLUJO DE COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG (1999).	41
ILUSTRACIÓN 4. MODELOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN MINTZBERG (1999).	42
ILUSTRACIÓN 5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA ESTRUCTURA SIMPLE.....	43
ILUSTRACIÓN 6. REPRESENTACIÓN GRÁFICA ORGANIZACIÓN DIVISIONAL.....	43
ILUSTRACIÓN 7. REPRESENTACIÓN GRÁFICA ADHOCRACIA.....	44
ILUSTRACIÓN 8. REPRESENTACIÓN GRÁFICA BUROCRACIA MAQUINAL	45
ILUSTRACIÓN 9. REPRESENTACIÓN GRÁFICA BUROCRACIA PROFESIONAL.....	46
ILUSTRACIÓN 10. MATRIZ DE BIEN COMÚN	47
ILUSTRACIÓN 11. NIVELES Y FORMAS DE PARTICIPACIÓN “ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN”	47
ILUSTRACIÓN 12. ORGANIGRAMA COOPERATIVA.....	50
ILUSTRACIÓN 13. RELACIONES ENTRE MOTIVOS DEL CAMBIO Y TIPOS DE CAMBIOS RESULTANTES.....	57
ILUSTRACIÓN 14. RELACIÓN CAPITAL HUMANO – INNOVACIÓN – PRODUCTIVIDAD – COMPETITIVIDAD. SÁNCHEZ, LÓPEZ, CERVANTES Y CAÑIBANO, 2000; P. 51.....	59
ILUSTRACIÓN 15. CONDICIONES PARA EL ÉXITO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	76
ILUSTRACIÓN 16. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: APARICIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA, INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE PLAZ Y GONZÁLEZ (2004)	82
ILUSTRACIÓN 17. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	83
ILUSTRACIÓN 18. MODELO DE PROCESO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI (1995) EN SERRADELL Y JUAN (2003)	87
ILUSTRACIÓN 19. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE SERRADELL Y JUAN (2003).....	88
ILUSTRACIÓN 20. RED CONCEPTUAL DE REPRESENTACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS A LA PREGUNTA ABIERTA: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA FORMACIÓN CONTINUA EN SU EMPRESA?	255
ILUSTRACIÓN 21. RED CONCEPTUAL DE REPRESENTACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS A LA PREGUNTA ABIERTA: ¿QUÉ MEDIDAS CONCRETAS, EN EL CASO DE SU EMPRESA, CONSIDERA QUE PUEDEN SER NECESARIAS PARA SUPERAR ESTA ACTUAL SITUACIÓN?	272
ILUSTRACIÓN 22. MAPA CONCEPTUAL FORMACIÓN	300
ILUSTRACIÓN 23. PLAN DE FORMACIÓN.....	307

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DEFINICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONES. GARCÍA MORALES (2004; p. 50-53).....	70
TABLA 2. DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. GARCÍA MORALES (2004; p. 53).	71
TABLA 3. PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO. MARTÍNEZ PÉREZ (2005; p. 86).....	72
TABLA 4. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE FORMACIÓN TRADICIONAL Y EL ACTUAL. SÁNCHEZ NAVARRETE, L. (2004; p. 85)	79
TABLA 5. INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE VALHONDO, D. (2003; p. 29-41).	86
TABLA 6. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO. ESCOBEDO, 2001.....	113
TABLA 7. ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO. ULRICH, ZENGER Y SMALLWOOD (2000: 25-31).	129
TABLA 8. MUESTRA TEÓRICA	185
TABLA 9. MUESTRA REAL	186
TABLA 10. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS: GESTIÓN	203
TABLA 11. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS: FORMACIÓN	206
TABLA 12. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS: INNOVACIÓN	209
TABLA 13. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS: FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA	210
TABLA 14. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS: FACTORES DE CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA	211
TABLA 15. TABLA RESUMEN DE FIABILIDAD POR ESCALAS	212
TABLA 16. ESTRUCTURACIÓN RESULTADOS	219
TABLA 17. TABLA RESUMEN DEL ANÁLISIS FACTORIAL A TRAVÉS DEL MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPALES APLICADO A LAS CINCO ESCALAS ANALIZADAS EN NUESTRO ESTUDIO.	274
TABLA 18. CENTROS INICIALES DE LOS CONGLOMERADOS	277
TABLA 19. HISTORIAL DE ITERACIONES	278
TABLA 20. CENTROS DE LOS CONGLOMERADOS FINALES.....	278
TABLA 21. PRUEBA ANOVA	280
TABLA 22. NÚMERO DE CASOS EN CADA CONGLOMERADO	281
TABLA 23. RANGOS SEXO	283
TABLA 24. ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE SEXO	283
TABLA 25. RANGOS EDAD	286
TABLA 26. ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE EDAD.....	286
TABLA 27. RANGOS CONGLOMERADOS	288
TABLA 28. ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE CONGLOMERADOS	288
TABLA 29. VARIABLES INTRODUCIDAS/EXCLUIDAS	291

INDICE DE CONTENIDOS

TABLA 30. VARIABLES EN EL ANÁLISIS.....	292
TABLA 31. VARIABLES NO INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS.....	292
TABLA 32. LAMBDA DE WILKS.....	294
TABLA 33. CONTRASTE DE LAS FUNCIONES LAMBDA DE WILKS	294
TABLA 34. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES CANÓNICAS.....	295
TABLA 35. MATRIZ DE ESTRUCTURA.....	295
TABLA 36. RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN. GRUPO DE PERTENENCIA PRONOSTICADO	295
TABLA 37. FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DEL GRUPO DE PERTENENCIA DE SU EMPRESA Y LA CONSECUENTE DERIVACIÓN A UN PLAN DE FORMACIÓN A SU MEDIDA	314
TABLA 38. ITINERARIOS FORMATIVOS GENERALES Y RECOMENDADOS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE PERTENENCIA DE CADA ORGANIZACIÓN	315

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE EDAD DE LA MUESTRA	187
GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE SEXO DE LA MUESTRA	188
GRÁFICA 3. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESIDENCIA DE LA MUESTRA	188
GRÁFICA 4. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE NIVEL DE ESTUDIOS DE LA MUESTRA.....	189
GRÁFICA 5. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE TIPO DE ESTUDIOS DE LA MUESTRA	190
GRÁFICA 6. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE FORMACIÓN CONTINUA DE LA MUESTRA.....	190
GRÁFICA 7. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPONSABILIDAD EN LA UNIDAD FAMILIAR DE LA MUESTRA ..	191
GRÁFICA 8. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE HIJOS DE LA MUESTRA	192
GRÁFICA 9. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE PERSONAS MAYORES A CARGO DE LA MUESTRA.....	193
GRÁFICA 10. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LA MUESTRA	195
GRÁFICA 11. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA DE LA MUESTRA .	196
GRÁFICA 12. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE EXPERIENCIA EN PUESTOS DE DIRECCIÓN DE LA MUESTRA	197
GRÁFICA 13. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE MIS RESPONSABILIDADES FAMILIARES HAN CONDICIONADO MI PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LA MUESTRA	197
GRÁFICA 14. GRÁFICA RADIAL REPRESENTATIVA DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE LAS VALORACIONES HACIA LAS AFIRMACIONES RELACIONADAS CON EL EMPLEO DE TICS EN LA EMPRESA	220
GRÁFICA 15. PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA AFIRMACIÓN “HAY UN CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA POR EL USO DE INTERNET” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	222
GRÁFICA 16. PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA AFIRMACIÓN “EL USO DE LAS TICS FACILITA LA FLEXIBILIDAD DE TIEMPOS Y ESPACIOS EN EL TRABAJO” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	223

INDICE DE CONTENIDOS

GRÁFICA 17. PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA AFIRMACIÓN “HAY UN CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA POR EL USO DE INTERNET” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	224
GRÁFICA 18. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA AFIRMACIÓN “USAMOS INTERNET DE FORMA LIMITADA POR LA SEGURIDAD INFORMÁTICA” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	226
GRÁFICA 19. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA AFIRMACIÓN “EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA CONTACTAR CON PROVEEDORES Y CLIENTES” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	227
GRÁFICA 20. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA...”	228
GRÁFICA 21. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS “EL VOLUMEN DE COMPRAS POR INTERNET SUPONE EL SIGUIENTE % DEL TOTAL” Y “EL VOLUMEN DE VENTAS POR INTERNET SUPONE EL SIGUIENTE % DEL TOTAL”	229
GRÁFICA 22. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS “EN LA EMPRESA LOS PAGOS ELECTRÓNICOS SUPONEN EL SIGUIENTE % DEL TOTAL” Y “EN LA EMPRESA LOS COBROS ELECTRÓNICOS SUPONEN EL SIGUIENTE % DEL TOTAL”	230
GRÁFICA 23. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS CON NEGOCIOS COMUNES”	231
GRÁFICA 24. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “EN LA EMPRESA USAMOS INTRANET...”	232
GRÁFICA 25. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “DISPONER DE BLOG EN LA EMPRESA NOS PERMITE AUMENTAR LA...”	233
GRÁFICA 26. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “CONSIDERO QUE ES IMPORTANTE DOMINAR PROGRAMAS DE ORDENADOR PORQUE...”	235
GRÁFICA 27. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA “CONSIDERO QUE ES IMPORTANTE DOMINAR PROGRAMAS DE ORDENADOR PORQUE...” EN RELACIÓN A LA EDAD.	236
GRÁFICA 28. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS AFIRMACIONES SOBRE EL CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA.	237
GRÁFICA 29. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LA EMPRESA HA ADOPTADO MEDIDAS PARA FAVORECER LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL DE SUS EMPLEADOS”	239
GRÁFICA 30. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LA EMPRESA PROPORCIONA AYUDA FINANCIERA PARA...”	240

GRÁFICA 31. GRÁFICOS DE REPRESENTACIÓN DE LAS DISTRIBUCIONES DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS SOBRE “¿EXISTE DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA?”, “¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO?”, “¿DE QUIÉN DEPENDE?” Y “¿EL RESPONSABLE DE FORMACIÓN PERTENECE AL COMITÉ DE DIRECCIÓN?”	241
GRÁFICA 32. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LAS DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “¿CÓMO DEFINIRÍA LA FORMACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?”	242
GRÁFICA 33. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LAS DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “¿QUIÉNES SON LOS DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?” ..	243
GRÁFICA 34. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “SE OFRECE A TODOS LOS EMPLEADOS LA POSIBILIDAD DE PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN ANUALES”	244
GRÁFICA 35. GRÁFICOS DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “¿EXISTEN DIFICULTADES PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL PARA LA FORMACIÓN?” ..	245
GRÁFICA 36. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “¿LA INICIATIVA DE REALIZAR UN CURSO DE FORMACIÓN ES DE?”	246
GRÁFICA 37. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “¿DISPONE LA EMPRESA DE PLAN DE FORMACIÓN?”	246
GRÁFICA 38. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LA EMPRESA TIENE UNA PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA PARA TODOS LOS TRABAJADORES QUE ESTÁ EN FUNCIÓN DE”	247
GRÁFICA 39. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LAS ÁREAS QUE MÁS INTERESAN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE SUS TRABAJADORES”	248
GRÁFICA 40. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “EN LA EMPRESA SE PREFIERE LA FORMACIÓN PRESENCIAL”	249
GRÁFICA 41. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LA FORMACIÓN SE ORIENTA SOBRE TODO A...”	250
GRÁFICA 42. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “LA FORMACIÓN SE ORIENTA SOBRE TODO A...”	252
GRÁFICA 43. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “SI LOS CURSOS SE OFRECEN FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO, LA EMPRESA PROPORCIONA...”	253
GRÁFICA 44. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LA PREGUNTA SOBRE “¿HA REALIZADO SU EMPRESA EN ALGUNA OCASIÓN ALGUNA MEDICIÓN DE LA TRANSFERENCIA O DEL IMPACTO ECONÓMICO PARA ALGUNA ACTIVIDAD FORMATIVA CONCRETA?”	254

INDICE DE CONTENIDOS

GRÁFICA 45. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS AFIRMACIONES SOBRE “GESTIÓN DE LA EMPRESA”	256
GRÁFICA 46. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA AFIRMACIÓN SOBRE “LAS/OS DIRECTIVAS/OS ESTÁN IDENTIFICADOS CON LA VISIÓN DE LA EMPRESA” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	257
GRÁFICA 47. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA AFIRMACIÓN SOBRE “DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO SE COMPARTEN LOS OBJETIVOS” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	258
GRÁFICA 48. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA AFIRMACIÓN SOBRE “NORMALMENTE AS DECISIONES SE TOMAN EN GRUPO” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	259
GRÁFICA 49. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA AFIRMACIÓN SOBRE “NOS DEFINIMOS POR TENER UNA CONCIENCIA COLECTIVA ORIENTADA HACIA LA ATENCIÓN AL CLIENTE” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.....	260
GRÁFICA 50. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “LA GESTIÓN DE RRHH SE BASA EN LA NEGOCIACIÓN...”	261
GRÁFICA 51. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “LA EMPRESA PROMUEVE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN”	263
GRÁFICA 52. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “LA EMPRESA PROMUEVE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN” EN FUNCIÓN DE LA EDAD.	264
GRÁFICA 53. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS A LAS AFIRMACIONES SOBRE INNOVACIÓN.	268
GRÁFICA 54. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LA PREGUNTA SOBRE “LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL CONSIDERA LOS SIGUIENTES RECURSOS”	269
GRÁFICA 55. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJE DE RESPUESTA A LAS AFIRMACIONES SOBRE “FACTORES DE CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA”	271
GRÁFICA 56. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERFIL MEDIO DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA MEDIA DE LOS CINCO COMPONENTES ESTUDIADOS: GESTIÓN, FORMACIÓN, INNOVACIÓN, CAMBIO CULTURAL E INFLUENCIA DE LA CRISIS ECONÓMICA.	275
GRÁFICA 57. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LOS CONGLOMERADOS RESULTANTES DE APLICAR LA PRUEBA DE ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS K-MEDIAS A LOS DATOS DE LA MUESTRA.....	281
GRÁFICA 58. GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS EN RELACIÓN A LOS CENTROIDES DE GRUPO RESULTANTES DE APLICAR LA PRUEBA DE DISCRIMINANTE.....	296

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Todo parece imposible hasta que se hace.

- Nelson Mandela-

La investigación que presentamos se origina en el Proyecto “*e-Andaluzas en la Sociedad en Red*”, en el período 2005-2007, y en el contexto del eje I “Barómetro de la diversidad de género en el empleo”, coordinado por Araceli Estebaranz y que está encuadrado dentro de la Iniciativa Comunitaria Equal y financiado por el Fondo Social Europeo y la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

La Agrupación de Desarrollo del Proyecto tuvo como socios a las siguientes entidades e instituciones:

- Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.
- Fundación Directa.
- Federación Andaluza de Municipios y Provincias.
- Universidad de Sevilla.
- Asociación de Empresarias de Sevilla.
- Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.

En una breve descripción del proyecto diríamos que aportaba una estrategia integrada de lucha contra la segregación vertical en el mercado de trabajo teniendo como contexto la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Pretendió contribuir a que la sociedad andaluza de la información se convirtiese en una plataforma decisiva para el impulso de la igualdad laboral entre hombres y mujeres en Andalucía, creando masa crítica, estimulando el protagonismo de las mujeres en la configuración y arquitectura de la sociedad de la información así como incorporando de un modo decidido a los hombres como aliados en estas estrategias de cambio.

El objetivo general del proyecto era conseguir que la Sociedad de la Información sirviese de trampolín para la potenciación de la participación activa de las mujeres andaluzas en el empleo y en los puestos de decisión, siendo indispensable su incorporación a los sectores y actividades del futuro en un contexto de grandes cambios en los mercados de trabajo, propiciando la transformación de los modelos que hasta ahora han impedido el desarrollo personal y profesional femenino.

Sus objetivos específicos eran:

- Introducir la dimensión de género en la agenda regional y local dirigida a potenciar la Sociedad Andaluza del Conocimiento, incorporando a ella nuevas ideas, estrategias, datos, experiencias y modelos de referencia relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres.
- Aportar información cuantitativa y cualitativa acerca de la realidad de las mujeres andaluzas en el campo de su participación en la toma de decisiones y limitaciones en relación a la carrera profesional.
- Facilitar una orientación práctica a las y los jóvenes con potencialidad para insertarse en empleos de cierto nivel de cualificación.
- Promover una integración básica e instrumental dentro de la sociedad red de mujeres de áreas rurales de Andalucía amenazadas de exclusión digital.
- Propiciar el desarrollo de la carrera profesional por parte de un conjunto de mujeres situadas en el umbral del “techo de cristal”.
- Formar, facilitar herramientas y movilizar a sectores de mediadores/as, tanto en los entornos institucionales como en el mundo de la empresa, susceptibles de favorecer nuevas visiones y prácticas de género en las políticas regionales y locales relacionadas con el empleo.

- Sensibilizar a la sociedad andaluza sobre la manera en que los cambios sociales y económicos en curso representan nuevos desafíos en el camino hacia la igualdad entre hombres y mujeres.
- Crear redes y espacios de encuentro estables que vayan generando una masa crítica favorable hacia el cambio de modelos.
- Incorporar progresivamente a sectores masculinos claves en la defensa de un entorno laboral plural, equilibrado y moderno, desde la óptica de la igualdad entre los géneros.

Las actuaciones de este proyecto estaban destinadas principalmente a mujeres y hombres de diferentes ámbitos y profesiones, desde el universitario, empresarial, político, técnico, hasta público en general interesado por incorporarse a las nuevas tecnologías con perspectiva de género.

De él surgió en primer lugar mi trabajo para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados “EL CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA COMO APRENDIZAJE ORGANIZATIVO”, en ENERO de 2008, y éste sirvió de partida y motor propulsor para continuar en esta línea de investigación, profundizando y actualizando resultados, considerando que en esta temática es muy importante observar los cambios producidos con el paso del tiempo, y culminar así mi trabajo de investigación: ***DIMENSIONES DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS. UN ESTUDIO DESCRIPTIVO***, que espero me permita la obtención del grado de Doctor.

En este estudio analizamos los cambios que se están produciendo en la actualidad y que tienen su repercusión en las empresas y sus trabajadores, pero los analizaremos entendiéndolos en relación con el aprendizaje de la organización. También analizaremos en profundidad elementos importantes en el desarrollo de la organización, tales como la gestión, la formación y la innovación; e intentaremos descubrir si la actual crisis económica por la que han pasado las empresas andaluzas y la sociedad en general, ha tenido repercusión en las organizaciones y cuáles han sido los factores que las han ayudado a superarla.

Pretendemos desarrollar un análisis sobre la realidad actual que las iniciativas formativas de las empresas andaluzas aplican y ,de manera más concreta, descubrir los cambios que ha experimentado la mediana y gran empresa andaluza tras su incorporación a la Sociedad de la Información y el Conocimiento, haciendo hincapié en los cambios derivados de la incorporación de las TICs como nuevas herramientas de trabajo, las nuevas formas de

gestión de las organizaciones, destacando la importancia que va adquiriendo la RSC en la misma y el papel fundamental de la formación como agente mediador y facilitador del cambio, sobre todo en la actual época de crisis económica que estamos viviendo.

Mejorar el capital humano impulsa la actividad innovadora en las empresas, lo que se traduce en aumento de la productividad y la competitividad, el círculo se cierra con la influencia (también positiva) de la competitividad en el capital humano.

Es aquí donde consideramos que la formación debe jugar un importante papel como mediadora y facilitadora del cambio. No hablamos de cambios superficiales, nos referimos a transformaciones desde la base, modificar conciencias y esquemas ya establecidos para comenzar a trabajar con otros totalmente nuevos. Consideramos que sólo a través de la formación es la única manera de conseguir este cambio cultural que pretendemos.

Nuestra sociedad está expuesta a grandes cambios, que están transformando la forma de vida de nuestra sociedad desde los cimientos. La incorporación de la mujer al mercado de trabajo, la introducción de las Nuevas Tecnologías, la ilimitada cantidad de información a nuestro alcance, la necesidad de actualización continua, la movilidad laboral, los nuevos entornos laborales, la flexibilidad espacial y temporal, hacen que trabajar no sea hoy lo que era hace unos años. El cambio va a ser una variable presente en nuestra vida laboral y hay que estar preparado para ello, debemos APRENDER DE ÉL.

Si pensamos en las demandas de cualquier puesto de trabajo de hace unas décadas, nos parece algo ya casi olvidado, desterrado del mercado actual. Hoy no se demandan tantos conocimientos como competencias y capacidades. La información y el conocimiento están ahí, la sociedad o la empresa lo aporta, y lo actualiza, lo renueva de forma continua. El profesional tiene que poseer la competencia de adquirirlo de forma rápida, de ser flexible, de cambiar de actividad y de tarea con facilidad, de reciclarse continuamente, de buscar, de investigar, de adaptarse al cambio y desechar lo que ya ha quedado obsoleto, para que antes de que se dé cuenta, esté cambiando de nuevo. Esta es nuestra nueva sociedad, dinámica a la vez que flexible, cambiante pero organizada. En esta nueva sociedad, las mujeres han jugado un importante papel transformador. En ellas se ha producido el mayor cambio: la entrada al mercado laboral. A partir de este momento, y como consecuencia del mismo se empiezan a plantear nuevos temas, surgen nuevas preocupaciones, tales como la importancia de la conciliación, la flexibilidad de horarios, las posibilidades del teletrabajo... La incorporación de la

mujer al mercado de trabajo, acompañada de la llegada masiva a la empresa de las TIC, ha facilitado en gran medida que estos planteamientos se puedan llevar a cabo, y hemos podido comprobar como en muchas empresas son una realidad, pero que no sólo se aplica a las mujeres, sino que son todos los trabajadores, hombres y mujeres, los que en la actualidad pueden beneficiarse de estas nuevas medidas que se están implantando en la nueva sociedad de la información, y que se está comprobando que no sólo repercuten en una mejora de la calidad de vida de las personas, sino en una mejora en la productividad y en el clima laboral. Todo este proceso de cambio, lleva a su vez aparejada una dinámica discriminatoria (el que llega el último no puede ocupar los primeros puestos), con lo que a su vez, otro de los cambios por los que se lucha en la actualidad, es por la consecución de la igualdad en el trabajo, que requiere un cambio de mentalidad, un cambio cultural.

Los/as profesionales de la formación, tienen mucho que hacer en estos momentos de cambio, en los que la información y el conocimiento son los motores que accionan todos los mecanismos, y donde la adquisición y el desarrollo de competencias, son el eje principal de la adaptación y los que posibilitan el correcto funcionamiento.

Llegados a este momento, y como punto de partida de la investigación, me gustaría plantear las preguntas que sirven de base a la misma, y cuyas respuestas abarcarán los resultados del estudio, y darán pie a las conclusiones que cerrarán nuestra investigación, pero que a su vez dejarán abiertas nuevas vías para trabajos futuros.

- ¿Cómo se ha incorporado el ordenador e Internet a la empresa andaluza? ¿Qué ha supuesto esta incorporación?
- ¿Qué se valora en las organizaciones actuales?
- ¿Existe un cambio cultural en la empresa propiciado por las TIC e Internet?
- ¿La formación en la empresa ofrece nuevas posibilidades a los trabajadores?
- ¿Cómo se valora esta formación? ¿Qué se tiene en cuenta al diseñarla?
- ¿Se considera la formación un pilar básico para el desarrollo de la empresa y la innovación?
- ¿Se considera la formación un elemento de vital importancia para propiciar el cambio cultural?
- ¿Qué se considera innovación en la empresa?
- ¿La gestión de la empresa está orientada a las personas?

- ¿Los nuevos componentes que se introducen en la cultural empresarial, provocan cambio cultural?
- ¿Son la formación y la innovación los recursos para paliar los efectos de la crisis económica?

Todas estas preguntas han dado lugar a la definición de nuestro objeto de estudio, el cual abarcará:

En primer lugar, *“conocer los factores que influyen en los **cambios** producidos en la **empresa andaluza** tras su incorporación a la **Sociedad de la Información y el Conocimiento**”*. Esto supondrá un primer nivel, superficial, macro, que nos ayudará a configurar un esquema amplio y general.

Y además, nos servirá como punto de partida que nos permitirá profundizar hasta un nivel más concreto y específico para *“detectar **tipologías** de empresas en función de estos factores”*.

Ambos objetivos nos conducirán a un tercero y concluyente, que supondrá *“crear una **herramienta autodiagnóstica** para las empresas que les permita conocer a qué tipología de empresa pertenecen y las oriente hacia un **itinerario formativo** determinado”*.

Este trabajo se desarrolla en siete capítulos, agrupados en tres grandes bloques:

- **Marco teórico:** en el que contextualizamos la investigación en la Sociedad de la Información y el Conocimiento para, a partir de ahí, analizar el cambio, centrado sobre todo en la empresa y la consecuente necesidad de innovación, y cómo ésta hace imprescindible una formación que convierta estos cambios en aprendizaje, y que conocemos como aprendizaje organizativo. Estamos ante un nuevo modelo de gestión, que a lo largo de este bloque analizamos. Tampoco podemos olvidarnos de hacer un estudio de la crisis económica, tanto la actual como de sus antecedentes históricos, que nos ayuden a tener un referente de actuación.
- **Estudio empírico:** constituido por dos capítulos que ocupan la parte central del estudio. El primero de ellos abarca todo el proceso de investigación: objeto de estudio, proceso seguido, muestra, metodología, instrumento utilizado, análisis de

los datos, y en el siguiente mostramos todos los resultados obtenidos en la investigación.

- **Conclusiones:** como capítulo final, presentamos las conclusiones derivadas de nuestro estudio, intentando aportar datos que enriquezcan la formación dentro de las empresas a través de modelos de gestión basados en el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento, y a su vez dejando abiertas líneas de investigación futuras en este ámbito.

Marcorio

1. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

La ciencia y la tecnología, en la sociedad revolucionaria, deben estar al servicio de la liberación permanente de la Humanización del hombre.

-Paulo Freire-

La Sociedad actual, denominada por muchos “Sociedad de la Información”, representa una transformación profunda del mundo actual en el que vivimos.

Cuando hablamos de Sociedad de la Información nos referimos a uno de los cambios más relevantes desde la Revolución Industrial, a un nuevo modelo de desarrollo tecnológico, económico y social que ha impactado -y continúa haciéndolo crecientemente- en la vida de los individuos y en el devenir de nuestras sociedades.

Lazcano, C. y Font, E. (2008; p.80) citan una definición de Sociedad de la Información y el Conocimiento, que para ellos es la más general: *“Conjunto de redes económicas y sociales que producen, acumulan e intercambian información de forma rápida y con costo bajo respecto al pasado mediante tecnologías digitales, incidiendo de manera determinante sobre las esferas económica, política, social y cultural”* (CEPAL-UN, 2005). Definición que tomamos como la más general por ser elaborada a raíz de la Cumbre en Túnez, en el marco de una importante actividad dirigida a ese contexto.

Otra definición es la señalada por Islas y Gutiérrez (Islas, O. y Gutiérrez, F., 1997) *“De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la sociedad de la información es una sociedad en la que todas las personas, sin ningún tipo de distinción, tendrán el poder efectivo de crear, recibir, compartir y utilizar la información y el conocimiento en cualquier medio de información, prescindiendo de las fronteras”*.

Estos mismos autores (2004; p.1) analizan también las características más relevantes de la Sociedad de la Información. Para ellos, un aspecto de singular relevancia en el desarrollo de estas sociedades de la información y el conocimiento es la velocidad con la cual la información se genera, transmite y procesa. La información se obtiene de forma inmediata, y muchas veces trascendiendo fronteras y limitaciones espacio – temporales.

Es cierto, que aunque muchos autores coinciden en señalar como una característica básica de la Sociedad de la Información, el estar basada en el conocimiento y en los esfuerzos por convertir la información en conocimiento, la mayoría también coinciden en apuntar en que esta Sociedad de la Información, de ninguna manera es independiente al resto de la sociedad. En "La Sociedad de la Información" se reconfiguran las formas en las cuales todas las personas realizan la mayoría de sus actividades. La esfera de influencia de la "Sociedad de la Información" comprende nuevas maneras de emprender y realizar actividades de negocios, la incorporación de avanzadas tecnologías al proceso de enseñanza-aprendizaje, y por supuesto inéditas formas de entretenimiento. La "Sociedad de la Información", de acuerdo con el informe *La Sociedad de la Información en España, 2002*: "se contempla como el efecto de un cambio o desplazamiento de paradigma en las estructuras industriales y en las relaciones sociales".

Este cambio, exige a las personas nuevas competencias que les ayuden a desenvolverse en esta nueva realidad. Esto, a su vez, plantea la necesidad de refundar los procesos básicos de la educación, en formas y concreciones radicalmente nuevas en las que las Nuevas Tecnologías puedan jugar un papel de primera magnitud. A este respecto, los profesionales de la educación y la formación, así como todas las organizaciones que prestan este servicio, han de procurar actualizar permanentemente sus competencias, con el fin de que el servicio educativo sea competente y eficaz. (Peiró, J.M., 2000)

La actividad profesional demanda cualidades que no forman parte de ningún plan de estudios, pero que están presentes en todos. Son competencias que se adquieren con el desarrollo personal. Hablamos así de cualidades como la resistencia al estrés, la responsabilidad ante errores, la solución de problemas, el espíritu emprendedor, el compromiso de equipo, la igualdad de hombres y mujeres y sobre todo la convivencia profesional, donde el respeto a la diversidad es imprescindible para el desarrollo personal y profesional. Las competencias, los valores y habilidades que nuestra sociedad exige no son algo que uno pueda aprender por sí mismo sin contar con los otros, son algo que vamos adquiriendo con ejercicio personal, diario, que terminará por conseguir que nuestra capacidad de resolver situaciones sea algo habitual. (Mingorance, 2007)

La sociedad de la información y del conocimiento plantea a la educación demandas distintas de las tradicionales, relacionadas con el desarrollo en todos los ciudadanos de la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida. Lo más importante no es ya la cantidad de información que los estudiantes reciben, sino su calidad: la capacidad para entenderla,

procesarla, seleccionarla, organizarla y transformarla en conocimiento; así como la capacidad de aplicarla a las diferentes situaciones y contextos en virtud de los valores e intenciones de los propios proyectos personales o sociales. Los sistemas educativos afrontan en la actualidad dos grandes retos que están íntimamente relacionados:

- por un lado, consolidar una escuela comprensiva que permita el máximo desarrollo de las capacidades de cada persona, respetando la diversidad y asegurando la equidad de acceso a la educación y compensando las desigualdades;
- por otro, favorecer la formación de sujetos autónomos, capaces de tomar decisiones informadas sobre su propia vida y de participar de manera relativamente autónoma en la vida profesional y social. (de Pablos, J., 2010)

Para transformar la sociedad se necesitan las mencionadas iniciativas orientadas a las escuelas, al profesorado y los alumnos. Bajo las premisas de la innovación, están orientadas a sacar el máximo potencial del alumno tratándolo de manera personalizada, esto consecuentemente favorece la empleabilidad y con ello la productividad de todo un país.

Reconocer la atomización del sistema español, muy orientada a resolver los retos de la educación de manera a veces quijotesca, es un primer paso para trabajar uniendo iniciativas y esfuerzos. (Borges, A. y Herrero, J.M., 2011).

1.1. Características de la Sociedad de la Información

Como hemos dicho con anterioridad, el concepto de sociedad de la información (SI) se refiere a un nuevo sistema económico y social basado en el acceso y uso masivo de la información. En dicho sistema, el conocimiento y la información son las principales fuerzas productivas.

Las principales características de esta nueva sociedad serían, citando a Marquès Graells (2000):

- **Omnipresencia de los "mass media" y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**, con sus lenguajes audiovisuales e hipermediales, en todos los ámbitos de

la sociedad: ocio, hogar, mundo laboral... Todos necesitamos saber utilizar estos instrumentos tecnológicos. Ahora la transmisión de noticias y de todo tipo de información a través del planeta es inmediata, y los ordenadores e Internet se han hecho herramientas imprescindibles para la mayoría de los trabajos que realizamos, incluso para disfrutar de muchas formas de ocio (videojuegos, Internet...). Y por si fuera poco, todo esto se está integrado en los nuevos "teléfonos móviles de internauta", y lo tendremos siempre a nuestro alcance en el bolsillo.

- **Sobreabundancia de información a nuestro alcance.** Cada vez resulta más fácil acceder a todo tipo de información (TV, prensa, Internet...), pero precisamente la abundancia de datos que tenemos a nuestro alcance (no todos ellos fiables y bien actualizados) hace difícil seleccionar en cada caso la información más adecuada. Por otra parte, la información se presenta distribuida a través de múltiples medios: mass media, Internet, bibliotecas...

Esta competencia de "saber" buscar, valorar y seleccionar, estructurar y aplicar, la información para elaborar conocimiento útil con el que afrontar las problemáticas que se presentan, es uno de los objetivos de la educación actual.

- **Continuos avances científicos y tecnológicos** en todos los campos del saber, especialmente en bioingeniería, ingeniería genética, nuevas tecnologías... El conocimiento se va renovando continuamente, velozmente. Y fuerza cambios en la forma de hacer las cosas, en los instrumentos que se utilizan... Las nuevas generaciones se encuentran con muchos conocimientos distintos a los que presidían la vida de sus predecesores. Todos necesitamos estar aprendiendo continuamente.

- **El fin de la era industrial.** La mayor parte de la población activa de los países en los que se ha consolidado la "sociedad de la información" trabaja en el sector servicios, y casi siempre con una fuerte dependencia de las nuevas tecnologías para realizar su trabajo. Terminó la era industrial en la que el sector secundario (la producción industrial de bienes materiales) era el más importante de la economía. Ahora los intangibles "información y conocimiento" son valores en alza, indispensables para el progreso de las empresas..., y también para asegurar el bienestar de las personas.

- **Libertad de movimiento.** La "sociedad de la información", sustentada por la voluntad de globalización económica y cultural, trae consigo una creciente libertad de movimiento. Muchas fronteras se diluyen y aumenta la libertad para los movimientos internacionales de todo tipo:

personas, mercancías, capitales..., y sobre todo información. Cada vez son más las profesiones que exigen frecuentes desplazamientos por diversos países y especialmente el dominio de varias lenguas. El inglés ya resulta casi indispensable.

- **Nuevos entornos laborales.** Las nuevas tecnologías revolucionan la organización de los entornos laborales y abren grandes posibilidades al teletrabajo. Crece continuamente el número de personas que desarrollan buena parte de su trabajo en casa, ante un ordenador conectado a Internet: telecomercio, telebanca, teleformación...

Echando la vista atrás, y con la perspectiva que dan los años, podemos decir que la Sociedad de la Información puede dividirse en dos fases (Aubert, Duque, Fisas y Valls, 2004):

- La primera, comienza en la década de los 70. La Revolución Tecnológica altera los antiguos métodos de producción existentes en la sociedad industrial y genera nuevos sistemas de gestión económica, social y cultural que explican la aparición de la Sociedad de la Información. Esta revolución tecnológica tiene su máximo exponente en la aparición de Internet.

Pero la Sociedad de la Información, aunque contenga elementos que puedan favorecer una mayor democracia e igualdad, no ha conseguido superar la realidad de desigualdad social y económica, esto es debido al desigual acceso y posibilidades de comprender las TIC, lo que se ha denominado “brecha digital”. Esta desigualdad social se enfatiza por la existencia de una desigualdad educativa. No todas las personas tienen las mismas posibilidades de acceso a la información ni reciben la formación adecuada para seleccionarla y procesarla, así como no son formados tampoco en las competencias acordes con la nueva sociedad.

En esta primera fase, podemos ver cómo la educación adquiere un papel fundamental en posibilitar o no las competencias que permiten vivir en la actual sociedad de la información.

- La segunda fase, la estamos viviendo en la actualidad y desde aproximadamente el año 1995. El objetivo que la define es “una sociedad de la información para todas y todos”. La misión, romper la “brecha digital” que hemos comentado anteriormente.

Webster, F (2002) nos señala que es posible identificar seis formas de distinguir una sociedad de la información, cinco de éstas se centran en cuantificar uno u otro de los siguientes fenómenos:

- Innovación tecnológica y difusión
- Cambio ocupacional
- Valor económico
- Flujos de Información
- Expansión de símbolos y señales

Este autor, citando a Duff, nos apunta que éstas no son mutuamente excluyentes, aunque los académicos ponen diferente énfasis en cada dimensión. Todas estas concepciones se apoyan en la evaluación cuantitativa de un fenómeno particular para argumentar que su expansión ha traído consigo diferencias cualitativas en la organización social. De esta manera cada forma de teorizar adopta el razonamiento ex post facto: existe evidencia de que hay más información ahora en la sociedad, por lo tanto tenemos una sociedad de la información.

Para Webster, hay dificultades serias con esta forma de argumentar. Él afirma que es innegable que tiene un atractivo inmediato, incluso de sentido común y es una forma habitual de razonar. Por ejemplo, con frecuencia se sugiere que tan sólo la disminución en el número de trabajadores del campo y el aumento de trabajadores en fábricas, señalaron el fin de la sociedad agrícola y la emergencia de la industrialización; igualmente se toman los cambios cuantitativos en información como indicadores de la conversión a una sociedad de la información. Él critica este tipo de argumentos.

Para este autor, la sexta definición de la sociedad de la información es la más singular, y la que él recomienda a estudiantes y especialistas en el tema, ya que no se refiere al hecho de que haya más información, sino a los cambios en las formas en que se conduce ahora la vida gracias a ella. El argumento de que la teoría de la información / conocimiento es el soporte de la vida contemporánea, sugiere una concepción distinta de la sociedad de la información. Desde su punto de vista éste es el argumento más persuasivo (y acaso el menos discutido) de la aplicabilidad del concepto de la sociedad de la información.

1.2. Las Nuevas Tecnologías e Internet en la Sociedad de la Información

Para dar paso a esta Era de la Información, es necesario alcanzar un paradigma tecnológico. Ello requiera de la sociedad unos rasgos característicos, que son los rasgos propios de la sociedad red (flexibilidad, adaptabilidad, capacidad de supervivencia), estos rasgos liberan las potencialidades de la sociedad y permiten alcanzar este paradigma tecnológico. (Castells, M., 2006).

Dentro de esta Nueva Sociedad, Internet representa un elemento central, es el medio de comunicación característico de la "Tercera Ola", pues supone en sí mismo el ejercicio y el desarrollo de la autología; es decir, la autoaplicación del conocimiento y del conocimiento aplicado a la revolución misma del conocimiento. Esa es una de las razones que nos ha permitido afirmar que Internet admite ser considerado "el medio de comunicación inteligente". (Islas, O. y Gutiérrez, F., 2004; p.4)

Internet y los proyectos colaborativos, también llamados Web 2.0, nos ofrecen la posibilidad de verificar cualquier información en cuestión de segundos. Además, gracias a los esfuerzos aunados de los millones de colaboradores participantes en los diferentes foros, la información se filtra y verifica, clasificando, exponiendo y ofreciendo una compilación del conocimiento humano sin parangón en la historia.

Los grandes gigantes que configuran el flujo de información en la red, y que han cambiado el modo en que trabajamos, nos comunicamos e incluso vivimos. (Moreno, J., 2012).

Por todo lo anterior es posible concluir que Internet representa un elemento central en la creación de "La Sociedad de la Información y el Conocimiento". En el concepto "La Sociedad de la Información" subyacen tres elementos de singular relevancia: sociedad, estructura y entorno.

- *Sociedad* porque involucra a los agentes (individuos), que son los usuarios de las tecnologías. Los usuarios de Internet se distinguen por su intensa participación en todo tipo de asuntos públicos. Internet –medio nativo de la Tercera Ola- contribuye a desplazar la "mente postuniformizada" y la "pasividad dirigida".
- *Estructura*, comprende los recursos tecnológicos y los contenidos almacenados.
- *Entorno*, se corresponde con los diversos ámbitos -económicos, políticos, educativos, culturales, etcétera-. Esos ámbitos admiten profundas reconfiguraciones tras la

composición de una estructura particular representada por una nueva tecnología de comunicación e información (Internet). (Islas, O. y Gutiérrez, F., 2004; p.5)

Baelo Álvarez, R. y Cantón Mayo, I. (2009; p. 4), nos apuntan los beneficios de la inclusión de las TIC, realizando una síntesis de las principales aportaciones:

- La facilidad para el acceso a la información y la variedad de información disponible.
- Los elevados parámetros de fiabilidad y rapidez de que disponen para el procesamiento de la información y los datos.
- La variedad de canales de comunicación que permiten.
- La eliminación de las barreras espacio-temporales.
- Las posibilidades de feed-back que ofertan, su gran interactividad.
- El desarrollo de espacios flexibles para el aprendizaje.
- La potenciación de la autonomía personal y el desarrollo del trabajo colaborativo.
- La optimización de la organización y el desarrollo de las actividades docentes e investigadoras.
- La agilización de las actividades administrativas y de gestión, además de permitir su deslocalización del contexto inmediato.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, plantean muchas posibilidades para la construcción colectiva del desarrollo local, pero esto exige la interacción de todos los ciudadanos con los sistemas modernos de comunicación, la cooperación y organización de redes cívicas y sobre todo, el diseño de la organización del cambio social. Es, en definitiva, el ciudadano, quien protagoniza las transformaciones del nuevo ecosistema mediático.

Pero este reto, no supone sólo un problema de dotación física de equipamientos y de infraestructuras pública, sino también cultural. Desde este punto de vista, se puede hablar de

diversos niveles de complejidad a la hora de analizar el proceso de apropiación de las TIC por parte de los actores sociales. Ello presupone diferentes condiciones de organización: de la información a la deliberación, de los procesos de consulta y dinamización cultural a la elección y decisión vinculante. (Marí Sáez, V.M. y Sierra Caballero, F., 2008)

Para algunos autores, este modelo se caracteriza por la capacidad de sus miembros para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera. Internet constituye el componente central que permite articular este modelo basado en la información como elemento de cohesión, funcionando como paradigma del nuevo orden y del nuevo modelo cultural.

De acuerdo con el sociólogo Manuel Castells, este nuevo modelo de desarrollo cambia el modo de producción dominante. La sociedad industrial clásica da paso a la nueva sociedad industrial que se erige sobre los cimientos de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La revolución que estas nuevas tecnologías conllevaron a partir de los años '80 renovó las organizaciones que le sirven de soporte. La principal fuente de productividad radica actualmente en la industria del conocimiento.

La información es sinónimo de poder, y la capacidad de almacenarla y manejar el flujo de datos determinan la posibilidad de control de los mercados. Siguiendo la lógica del sistema capitalista, la información ha devenido en mercancía, en base de la economía, y como consecuencia los bienes de la información están siendo limitados y restringidos, por lo que sólo acceden a ellos quienes tienen los medios económicos para adquirirlos. (Fuentes, M., 2012)

Todo lo comentado hasta ahora apunta a la importancia de la introducción de las tecnologías como factor fundamental de la nueva Sociedad de la Información, pero es importante dejar claro, citando a Juárez Urquijo, F. (2011), que por encima de las tecnologías y herramientas, están las personas. Podemos entender lo "2.0" tan de moda en estos días, como una simbiosis entre tecnología y actitud; mucho antes de acuñarse el concepto, cuando ni las herramientas ni los sistemas de redes sociales con los que identificamos internet existían, había profesionales e instituciones con un espíritu social, con una actitud muy "2.0". La Fundación, sus profesionales y su actividad durante los años previos a la eclosión de la sociedad de la información son un buen ejemplo de que sin personas y sin actitud nada de esto sería posible.

A finales del XX se hace patente que las tecnologías están conformando una nueva sociedad distinta de la industrial; una sociedad en la que la red y su naturaleza global, social, colaborativa, gratuita, móvil, multiplataforma, simple, instantánea y ubicua condiciona comportamientos y modos de vida (compras, salud, administración, relaciones personales...).

1.3. Servicios de la Sociedad de la Información

Como hemos apuntado, una de las principales características de la Sociedad de la Información y el Conocimiento es la introducción de las TIC en todos los ámbitos que conciernen a los ciudadanos: trabajo, hogar, ocio, educación...

Acercarnos a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación es otro reto que se plantea esta nueva sociedad, otro cambio que afrontar y para el que se exige preparación y formación.

En España se están creando servicios que a través del acercamiento de estas nuevas tecnologías y de la formación están posibilitando que estas nuevas herramientas se conviertan en nuevos compañeros sin que su presencia suponga una alteración de la vida cotidiana y que además pretenden evitar la brecha tecnológica, una nueva discriminación basada en el acceso o no a las tecnologías.

La nueva sociedad tendrá como meta la igualdad, en un sentido aún más amplio, igualdad de acceso a la tecnología.

A continuación enumeramos las actividades, proyectos e iniciativas desarrolladas en España para promover el acceso a las nuevas tecnologías en la Sociedad de la Información:

- *Internet en las Bibliotecas* (aprobado en 2002)

El Programa **Internet en las Bibliotecas** se estableció con el objetivo de permitir el acceso gratuito a dicha red de la ciudadanía andaluza, posibilitando su inclusión en la sociedad de la información y el manejo y disfrute de las nuevas tecnologías por medio de una amplia red de puntos de conexión instalados en las Bibliotecas Públicas Municipales.

Para ello se ha invertido un total de 3.050.000 euros en este programa, **dotando de equipamiento y conectividad de banda ancha a 662 bibliotecas beneficiarias**. A estas bibliotecas se les dotó de equipamiento informático y la conectividad necesaria mediante la instalación de accesos de banda ancha, redes de área local y la configuración software necesaria, permitiendo la extensión del acceso a Internet de banda ancha por toda la Comunidad Autónoma, e incidiendo especialmente en las zonas rurales más desfavorecidas desde el punto de vista tecnológico.

Una vez logrado dicho objetivo y transcurrido el plazo establecido dentro del marco del Programa Internet en las Bibliotecas, regulado por la Orden de 26 de junio de 2003, la Orden de 27 de octubre de 2003, y la Orden de 28 de marzo de 2006, por las que se establecía el procedimiento de selección de bibliotecas públicas municipales a efecto de su participación en el programa, la Consejería de Cultura deja de asumir la titularidad de las líneas para la prestación del servicio ofreciendo a los municipios, en beneficio de la continuidad del servicio y sin perjuicio para las personas usuarias, la transferencia de la titularidad de las líneas a partir del 31 de diciembre de 2010.

- *Telecentros.es*

En marzo de 2003 el Ministerio de Agricultura, la Federación Española de Municipios y Provincias y red.es suscribieron un Acuerdo de Colaboración para la puesta en marcha del programa Internet Rural. El programa surgió con el objetivo principal de acercar las nuevas tecnologías a los ciudadanos del medio rural.

Para ello, se procedió a la instalación de Centros de Acceso a Internet de carácter público y gratuito en los entes locales rurales y, a su vez, se comenzaron a desarrollar, por parte del Ministerio de Agricultura, herramientas informáticas y software de interés para el sector primario. Adicionalmente, las propias Diputaciones, Cabildos y Comunidades Autónomas uniprovinciales, además de cofinanciar las actuaciones del programa, se comprometieron a enriquecer la vida de los telecentros a través de actividades de dinamización y formación.

De esta manera, gracias al esfuerzo común de todos los agentes involucrados, los telecentros instalados en el marco del programa Internet Rural permiten, por un lado,

acercar los beneficios de la Sociedad de la Información a las poblaciones rurales y por otro, contribuyen en buena medida a fomentar el desarrollo territorial de estas áreas.

La buena acogida del programa Internet Rural, del que se beneficiaron más de 1.500 municipios, propició la firma de un nuevo acuerdo entre la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y red.es dirigido a reforzar y ampliar las actuaciones realizadas. Surgió así un nuevo programa de actuación, Telecentros, cuyas actuaciones se desarrollaron a lo largo del periodo 2005-2007.

Con este nuevo programa, que contó con una inversión estimada de 24 millones de euros, se instalaron aproximadamente 1.500 nuevos telecentros en entes locales situados en zonas rurales de difícil acceso a las nuevas tecnologías, seleccionando con carácter preferente, aquellas poblaciones rurales que no disponían de cobertura de tecnologías de acceso de Banda Ancha.

- *FORINTEL* (Se lleva a cabo desde 2001)

El objetivo de este programa es fomentar la formación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), mediante acciones encaminadas a la mejora de la capacidad y cualificación de los trabajadores y a su reciclaje profesional.

- *Internet en el aula* (se llevará a cabo en el período 2005-2008)

"Internet en el Aula" es un proyecto que se desarrolla conjuntamente entre el Ministerio de Educación y Ciencia, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la entidad pública Red.es y las Comunidades Autónomas. Los objetivos principales de este programa son llevar la posibilidad física de conexión a los colegios, enseñar 'las TIC' y enseñar 'con TIC'. Internet en el Aula cuenta con una dotación económica de 454 millones de euros, aportada conjuntamente por el Gobierno y las Comunidades Autónomas, para el período 2005-2010.

- *Chaval.es*

Chaval.es nace en 2002 y se enmarca dentro del Plan Avanza, que se creó en 2005 y ha prolongado su actividad hasta 2012 con el programa Avanza2. Sus objetivos son adaptar la sociedad española a la nueva sociedad digital global. Dentro del Plan Avanza2, Chaval.es es el proyecto que se encarga de los niños, de enseñarles el buen uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y de que sus padres y educadores sean sus interlocutores naturales en este tema.

Chaval.es desarrolla su trabajo a través de acciones on line, con actualización de contenidos y enlaces de interés para los usuarios, y off line, con eventos que nos acercan a niños, padres y educadores. Un trabajo que pasa de la realidad virtual a la real para difundir los mensajes con más claridad y practicidad.

- *Programa de extensión de Banda Ancha* (Se ha llevado a cabo en el período 2005-2008)

El Programa de Extensión de Banda Ancha (PEBA) es un programa nacional de ayudas del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio desarrollado entre los años 2005 y 2008 con el objetivo de proporcionar cobertura de banda ancha a las zonas rurales y aisladas del territorio español.

PEBA se encuentra integrado en el Plan Avanza, estrategia del Gobierno para el desarrollo de la Sociedad de la Información y que forma parte del Programa Nacional de Reformas.

- *EBT* (Se lleva a cabo desde 2002)

Este programa tiene por objetivo la concesión de préstamos a entidades financieras de capital-riesgo para su participación temporal en el capital de Empresas de Base Tecnológica no financieras, que comiencen su actividad o que lleven menos de dos años de funcionamiento.

- *PROFIT* (Se ha llevado a cabo en el período 2004-2007)

El Programa de Fomento de la Investigación Técnica es un instrumento mediante el cual el Gobierno articula un conjunto de convocatorias de ayudas públicas, destinadas a estimular a las empresas y a otras entidades a llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

- *I+D Internacional*

El Programa Marco comunitario es el principal instrumento para financiar la investigación en Europa y contribuir a la creación de un auténtico "Espacio Europeo de Investigación".

- *eTen* (En 1997 se aprobó el primer conjunto de directrices del programa)

Inscrito en el marco de la política de las redes transeuropeas de la Unión Europea (UE), el programa eTEN (formalmente «TEN-Telecom», abreviatura inglesa de *Trans-european Telecommunication Networks*) apoya la instauración y el despliegue transeuropeo de servicios y aplicaciones electrónicas. Muy centrado en los servicios públicos, el programa eTEN fomenta el uso innovador de servicios en línea y contribuye a establecer un modelo económicamente viable para este tipo de servicios. El programa eTen es un instrumento esencial del plan de acción eEurope 2005 e i2010, encaminado a fomentar el desarrollo de servicios, aplicaciones y contenidos electrónicos, y a acelerar el despliegue del acceso seguro de banda ancha a Internet.

- *eContent* (2001-2004)

La producción de contenidos digitales es un fenómeno que modificará profundamente las condiciones de acceso a los conocimientos. Dada su capacidad para mejorar el desarrollo profesional, social y cultural, así como la creatividad y la capacidad de innovación de los ciudadanos europeos, representa, además, un instrumento esencial para el crecimiento económico, las empresas y el empleo. Esta evolución ha hecho que el Consejo de la Unión Europea adoptara el programa eContent, con una duración de 4 años, para apoyar la

producción, la difusión y el empleo de contenidos digitales europeos, y fomentar la diversidad lingüística en las redes mundiales.

- *PISTA* (El período inicial previsto para esta iniciativa es de 1997-2005)

El objetivo de este programa es impulsar el desarrollo de aplicaciones y servicios de interés común dirigidos a la Administración y a servicios públicos.

- *Programa Administración Electrónica*

Este programa tiene como principal objetivo promover y apoyar todas aquellas actuaciones que permitan a las Administraciones Públicas ofrecer servicios públicos básicos a través de Internet.

- *ARTE-PYME II*

Dentro del programa operativo para el periodo 2.000-2.006 del Ministerio de Ciencia y Tecnología denominado “La Sociedad de la Información”, se incluye una serie de actuaciones de promoción del uso de servicios avanzados de telecomunicación y del comercio electrónico en las Pymes.

En general, las Pymes carecen de los elementos necesarios para afrontar estos retos tecnológicos. Por eso resulta necesario el establecimiento de mecanismos de ayuda a través de entidades con capacidad para aglutinar intereses colectivos de Pymes, que permitan afrontar las etapas iniciales de incorporación de nuevas tecnologías. Para ello se realizarán experiencias que permitan, de forma progresiva, la integración de nuevas vías de comunicación entre empresas y, donde se requiera, la implantación de herramientas de comunicaciones que solventen los puntos críticos de este proceso y faciliten la apertura de nuevos mercados dentro del marco de globalización de la economía

- *Préstamo Tecnológico*

Se trata de una alternativa de Financiación para Proyectos de Innovación que incorporen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el negocio (como por ejemplo, un proyecto web o proyectos de diseño gráfico). El préstamo pretende dotar a empresas y profesionales de una herramienta que les permita acceder a las nuevas tecnologías e incorporarlas de una manera productiva y eficiente a sus procesos de negocio eliminando la barrera de entrada que supone el desembolso inicial de la inversión y sin asumir los costes financieros que se derivarían de una operación de crédito tradicional.

Los beneficiarios son pequeñas empresas, microempresas y autónomos, con actividad empresarial que cuente con menos de 50 empleados y facture menos de 10 millones de euros anuales.

- *Patrimonio.es*

Programa para la difusión del patrimonio cultural, científico y natural español a través de las nuevas tecnologías.

- *Programa Ciudades Digitales* (Surgió en el año 2003)

Su objetivo es la promoción e implantación de la Sociedad de la Información, en un entorno local, basándose en redes de telecomunicaciones a alta velocidad.

- *Firma electrónica* (1999: se establece un marco comunitario para la firma electrónica)

La ley de firma electrónica (Ley 59/2003, de 19 de diciembre) establece que el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, debe publicar en Internet, con la finalidad de otorgarle la máxima difusión y conocimiento, información de los prestadores de servicios de certificación.

- *ESNIC*

Es el Departamento de Red.es encargado del registro de nombres de dominio bajo ".es".

- *CATA* (Trabaja desde el año 2001)

El Centro de Alerta Temprana Antivirus ofrece al usuario información actualizada sobre virus informáticos y seguridad informática.

- *Observatorio.es* (Presta sus servicios desde el año 2002)

El Observatorio Español de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información tiene como objetivo principal convertirse en un centro de referencia para el seguimiento, análisis y difusión de la situación del sector TIC (de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones), así como del sector Audiovisual y de la Sociedad de la Información en España.

- *Consultas LSSI* (Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico)

Información general sobre la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), elaborada por la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- *Hogares Conectados* (Aprobada en 2005)

Su objetivo es financiar a familias la compra de equipos informáticos y conexión a Internet para fomentar su uso como recurso educativo.

- *INTRO*

Programa para la Iniciación de Trabajadores "on line" ofrece a las empresas financiación para sus proyectos de formación.

Acercar las Nuevas tecnologías a los ciudadanos en su hogar, en el trabajo, en la administración, con la finalidad de facilitar trámites, de agilizar el trabajo y sobre todo de encaminarlos hacia la nueva sociedad, que se persigue que sea más justa que la que dejan atrás, más igualitaria en un sentido muy amplio.

Pero la política europea necesita aterrizar en cada contexto, localizarse. No se puede empezar por lo más alto, los grandes cambios requieren empezar por la base. No se puede empezar la casa por el tejado. Para cambiar el mundo debemos cambiar nosotros primero. Andalucía también necesita estos cambios y para eso es necesaria una política que los apoye. Por ello, Andalucía contextualiza esta política a su marco de actuación.

1.4. La Sociedad de la Información en la empresa

Todos estos cambios que la Sociedad de la Información han supuesto, han significado también, una nueva forma de ver la empresa y su gestión, se han descubierto nuevas necesidades vitales, como la formación, la innovación y la competitividad; y han visto la luz nuevos modelos organizativos, basados en la gestión del conocimiento y la ética en las organizaciones. Se persigue un ideal: LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES, donde lo primordial sean las personas, el capital humano, y su capacidad de aprender e innovar, dando a las organizaciones nuevas herramientas en las que basar su competencia en el mercado. Todo esto gestionado desde una ética que se basa en unos valores de respeto y que persigue la igualdad, la flexibilidad, las posibilidades de conciliación, la responsabilidad social corporativa, un nuevo modelo de liderazgo, etc.

2. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, EL CAMBIO Y LA FORMACIÓN

El hombre es hombre, y el mundo es mundo. En la medida en que ambos se encuentran en una relación permanente, el hombre transformando al mundo sufre los efectos de su propia transformación

-Paulo Freire-

Comenzar por lo general para aterrizar en lo concreto. Es esta idea la que nos lleva a comenzar nuestro estudio contextualizando y definiendo la cultura de la organización, como el marco general en el que se encuadrarán el resto de conceptos: cambio, formación, evaluación, impacto...

2.1. Definiciones y conceptos

Según la Real Academia Española de la Lengua, estos conceptos se definen¹ como:

- *Cultura:*
 - Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
 - Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- *Organización:*
 - Acción y efecto de organizar u organizarse.
 - Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
 - Disposición, arreglo, orden.

¹ Se han seleccionado únicamente aquellas definiciones que están relacionadas con el contexto de estudio.

- *Cambio:*
 - Acción y efecto de *cambiar*:
 - Dejar una cosa o situación para tomar otra. Convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria.
 - Dar o tomar algo por otra cosa que se considera del mismo o análogo valor.
 - Dirigirse recíprocamente gestos, ideas, miradas, sonrisas, etc.
 - Trasladar (llevar de un lugar a otro).
 - Dicho de una persona: Mudar o alterar su condición o apariencia física o moral.
 - Modificarse la apariencia, condición o comportamiento.
- *Formación:*
 - Acción y efecto de *formar o formarse*:
 - Dar forma a algo.
 - Juntar y congregar personas o cosas, uniéndolas entre sí para que hagan aquellas un cuerpo y estas un todo.
 - Dicho de dos o más personas o cosas: Hacer o componer el todo del cual son partes.
 - Criar, educar, adiestrar.
 - Dicho de una persona: Adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral.

2.2. Modelos organizativos

Podríamos definir un modelo como una forma de representación a escala reducida de una realidad mayor. El modelo puede ser matemático, es decir, mediante ecuaciones que describen un comportamiento o puede ser un modelo esquemático, es decir, mediante la reducción del fenómeno real a unas cuantas ideas representativas que nos dan una explicación sin tener que reproducir toda la complejidad de lo real. En todo caso, un modelo es una simplificación de la realidad en aras de una mayor comprensión de esa realidad².

Hemos considerado interesante basarnos en el profesor canadiense Henry Mintzberg, por su relevancia y actualidad, para realizar una descripción de los modelos organizativos actuales. Él mismo ha construido un modelo del comportamiento de las empresas, que pasamos a presentar a continuación:

Mintzberg comienza afirmando que para que una organización funcione necesita de una consistencia interna o armonía, necesaria para afrontar un entorno externo hostil o de competencia, y una estructura interna que produce, independientemente del producto de que se trate, basándose en la división del trabajo, lo cual no deja de ser complicado, porque coordinar equipos de trabajo no es fácil. Y para constituir esa armonía o consistencia se necesita de una serie de mecanismos coordinadores que favorecen la interacción entre las personas que forman la organización.

- Así pues, en primer lugar tenemos *la adaptación o ajuste mutuo*, entendido como la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal entre las personas sin supervisión ni relaciones de autoridad. La autogestión para entendernos.
- El segundo mecanismo de coordinación es *la supervisión directa*, que se produce cuando una persona asume la responsabilidad del trabajo que ejecutan otros. En este caso sí se produce una estructura jerárquica.
- Y por último, las organizaciones se coordinan mediante la *normalización*, en la que la coordinación se realiza mediante la especificación o programación de los diversos aspectos del trabajo. La normalización se puede aplicar a los

² Barajas Martínez, J.C. *Los modelos de Mintzberg*. **Sociología Divertida**, artículos divulgativos. <http://sociologiadivertida.blogspot.com>.

procesos de trabajo, a los productos de la organización (*outputs*), a las habilidades o destrezas requeridas al personal para desarrollar los trabajos y a las reglas que la organización emplea para controlar de forma general todos los trabajos.

Nos lo resume claramente en esta imagen:

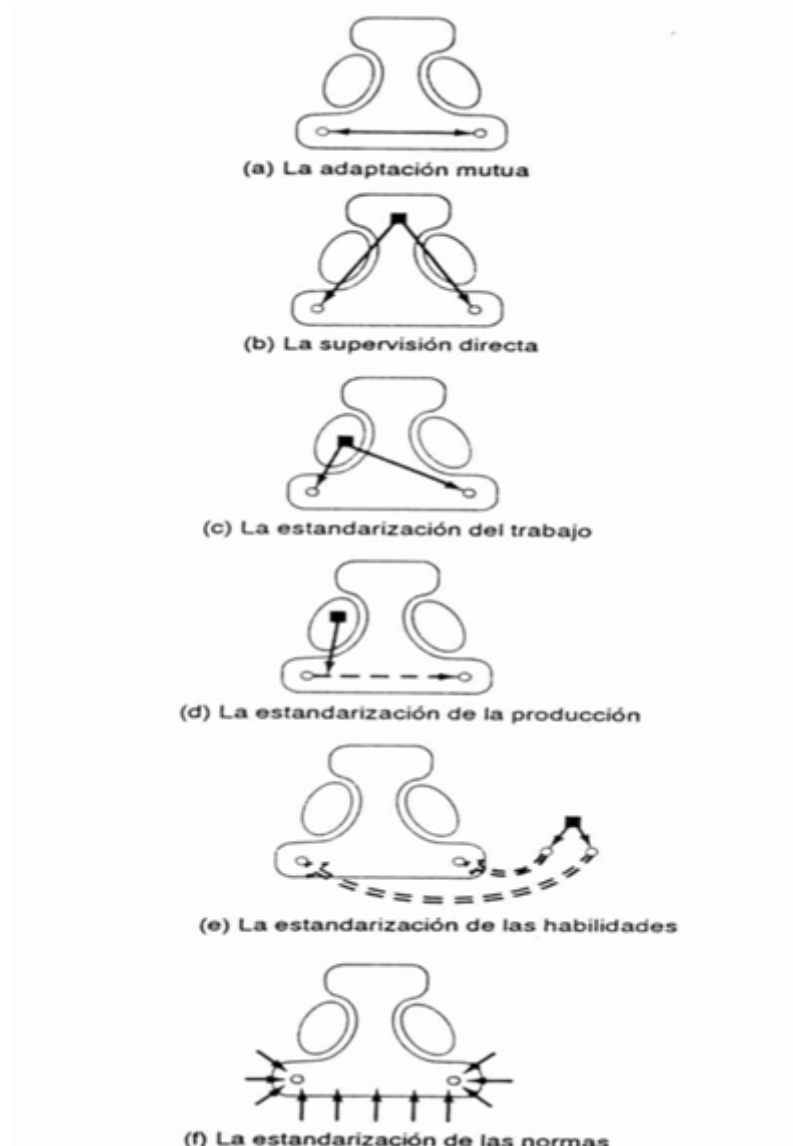


Ilustración 1. Mecanismos de coordinación según Mintzberg (1999).

En una organización real se emplean los tres tipos de mecanismos, del grado en que se usen dependerá en parte el tipo de organización de que se trate.

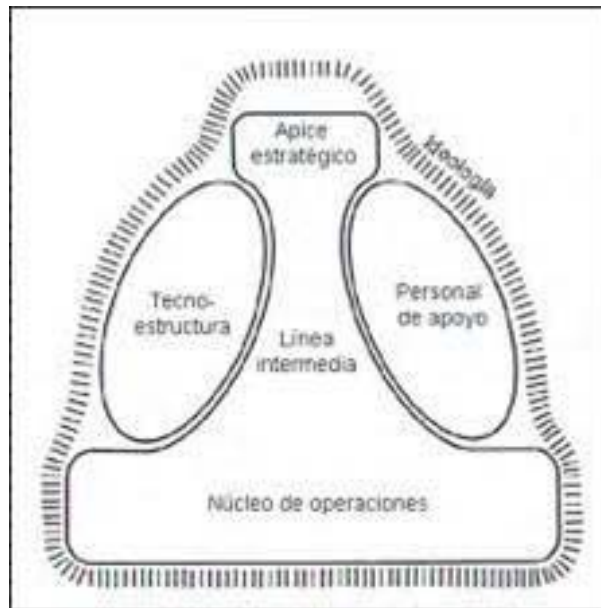


Ilustración 2. Estructura de Mintzberg (1999).

Como se puede apreciar en la figura las organizaciones se componen de las siguientes partes:

- *El núcleo de operaciones*

En la base de cualquier organización se encuentran los operarios, las personas que realizan el trabajo básico relacionado con la fabricación de los productos o la prestación de los servicios provistos por el organismo a la sociedad.

- *El ápice estratégico*

Los altos directivos que tienen la responsabilidad general de la organización.

- *La línea intermedia*

Los directivos medios, desde los gerentes a los supervisores directos de los operarios, que ocupan posiciones desde la alta dirección hasta el núcleo de operaciones. Se trataría de la mesocracia organizativa.

- *La tecnoestructura*

Son grupos de personas que se encargan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo y sirven a la organización afectando al trabajo de otros. Se encuentran fuera de la

corriente operacional representada por la línea intermedia. Ejemplos: los departamentos de selección de personal, formación, organización y métodos, etc.

- *El personal o “staff” de apoyo*

Son unidades especializadas que proporcionan diversos servicios a toda la organización desde el ápice hasta el núcleo. Como en el caso de la tecnoestructura están fuera de la corriente operacional del trabajo. Ejemplos: departamentos de personal y retribuciones, seguridad, cafetería, informática (siempre que no sea el objeto de la organización).

En la figura podemos observar que la ideología lo engloba todo. Para Mintzberg la ideología representa la **cultura de la organización**, es decir, las *creencias y tradiciones*, el *acervo del organismo* que tiene una influencia en la forma en que se trabaja en la entidad.

En paralelo a este sistema de comunicaciones oficiales existe un conjunto de comunicaciones informales que son esenciales para el funcionamiento de la organización. Este conjunto de comunicaciones informales establece pequeñas constelaciones de conexiones que al final actúan como una estructura paralela al organigrama oficial de la organización.

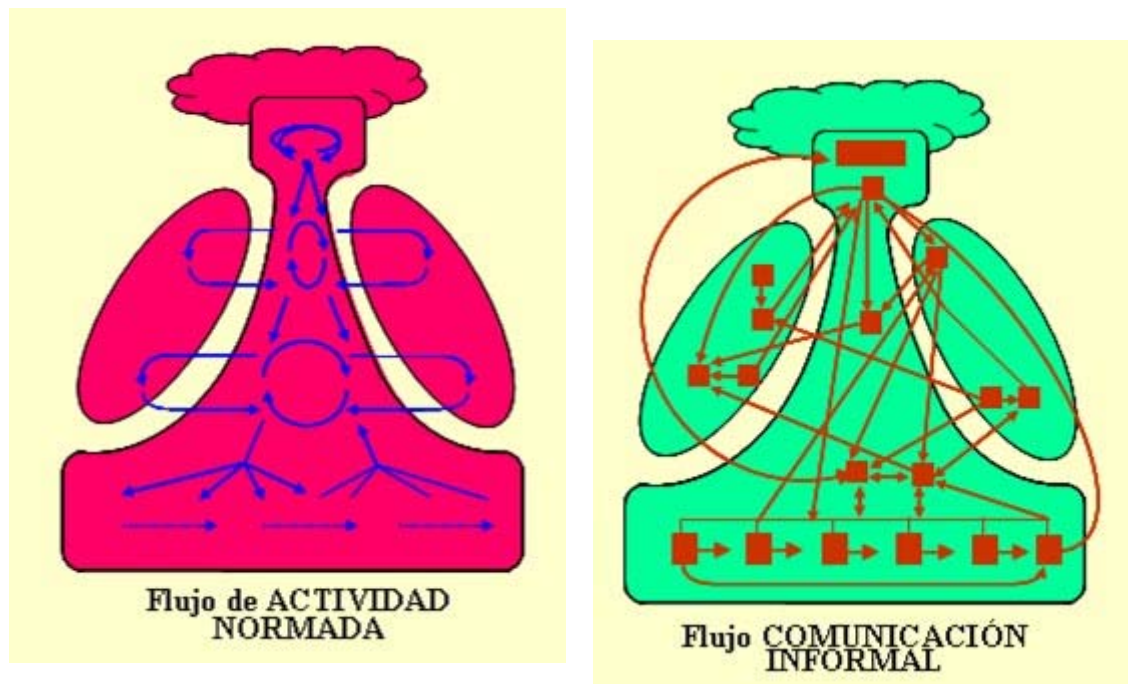


Ilustración 3. Flujo de comunicaciones en la organización según Mintzberg (1999).

Mintzberg, a partir de los atributos mencionados y del entorno en el que la organización ha nacido y crecido, elabora los distintos tipos de configuraciones que una

organización puede adoptar. Estos tipos de configuraciones son: la *estructura simple*, la *burocracia maquinal*, la *burocracia profesional*, la *forma divisional* y la *adhocracia*.

Mintzberg adapta el gráfico de su modelo de empresa a cada una de las tipologías, como indica la figura siguiente:

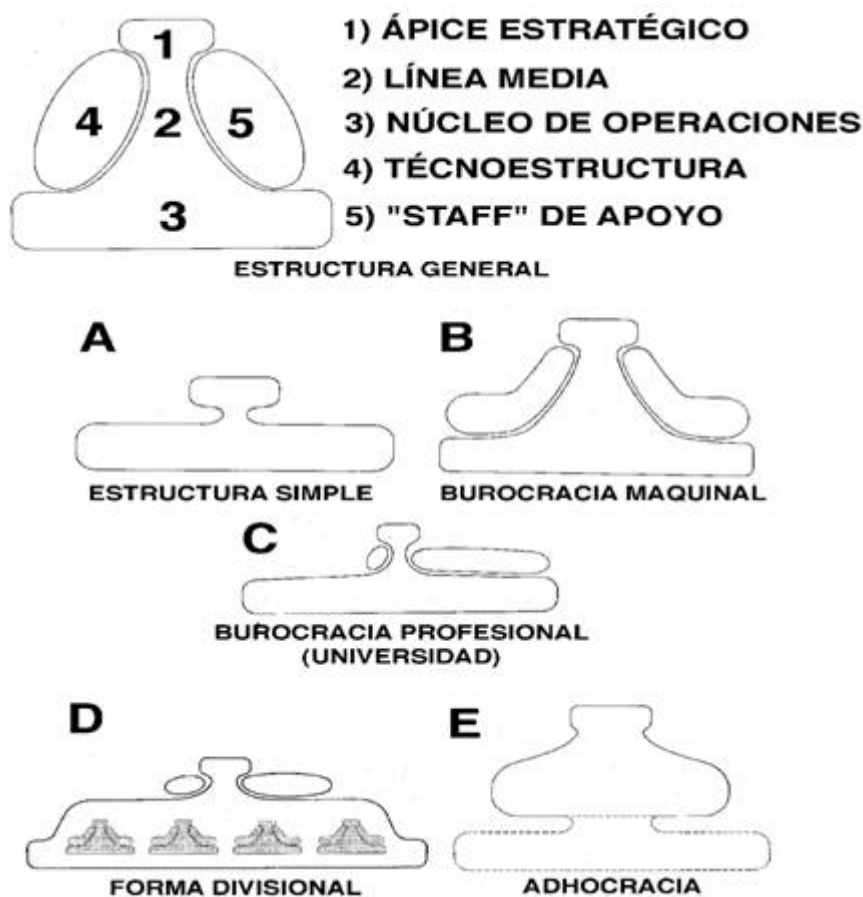


Ilustración 4. Modelos de organizaciones según Mintzberg (1999).

La *estructura simple*, es eso, simple, informal, flexible. Son empresas pequeñas y medianas en que las actividades giran alrededor del director general que realiza la supervisión directa de los empleados. A este esquema responde desde una tienda de zapatos hasta una empresa de decenas de empleados que carecen de staff o de tecnoestructura.

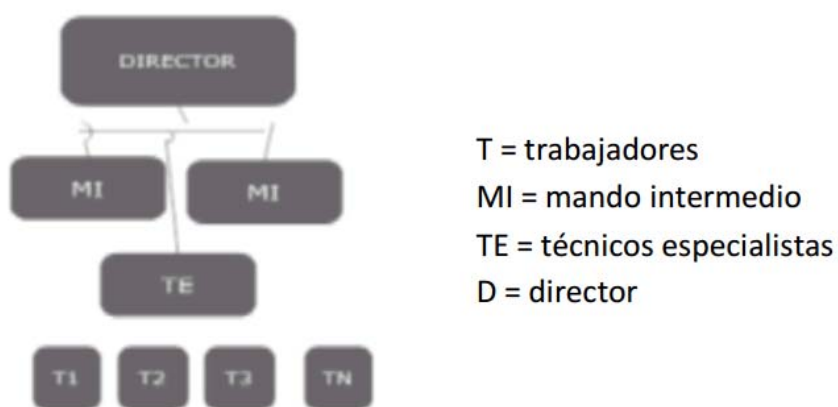


Ilustración 5. Representación gráfica estructura simple

En el caso de la *organización divisional* o diversificada se presenta una estructura basada en divisiones autónomas, cada de ellas con una estructura propia, débilmente acopladas bajo una dirección administrativa única. Es típica de organizaciones grandes con varias sedes administrativas. Sería una empresa u organización compuesta por empresas u organizaciones de menor tamaño. Las multinacionales son un claro ejemplo de forma divisional.

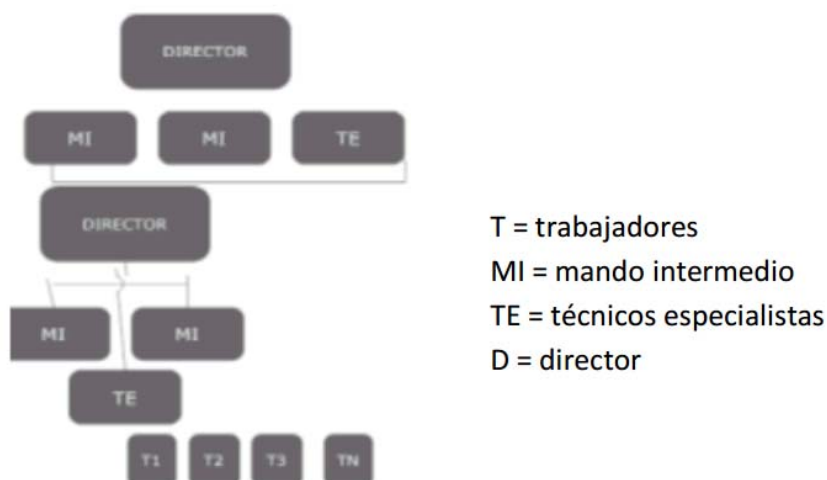


Ilustración 6. Representación gráfica organización divisional

La *adhocracia* (del latín ad hoc = para esto o para este fin) significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Es una organización fluida, descentralizada, de equipos multidisciplinarios coordinados mediante adaptación mutua, con directivos integradores y estructura matricial. En este tipo de organización se fomenta la innovación por lo que suele presentarse en el mundo de la alta tecnología. Este tipo es especialmente interesante, ya que podríamos ponerlo como lo opuesto a la burocracia.

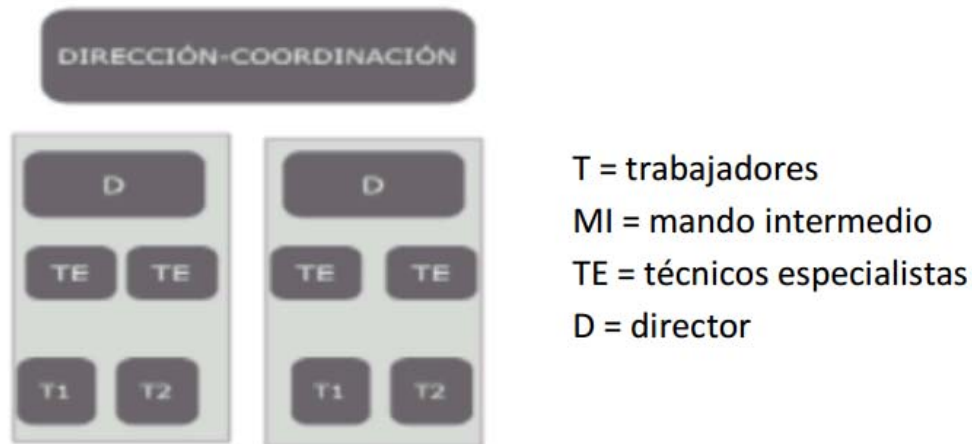


Ilustración 7. Representación gráfica adhocracia

La *burocracia maquinal*, en este tipo de organizaciones, se da una proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecnoestructura debido a la importancia que tiene la normalización en estas organizaciones.

Uno de los principios de Mintzberg es que cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. Así que, de partida, una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. Su trabajo de operaciones es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo, y, debido a ello, los procesos de trabajo están muy normalizados.

Mintzberg hace hincapié también en la obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, intentando eliminar toda incertidumbre posible para que la máquina burocrática pueda funcionar con regularidad.

Según Mintzberg pertenecen a este tipo de configuración una oficina de correos, una agencia de seguridad, una empresa siderúrgica, una prisión, unas líneas aéreas, un gran fabricante de automóviles.

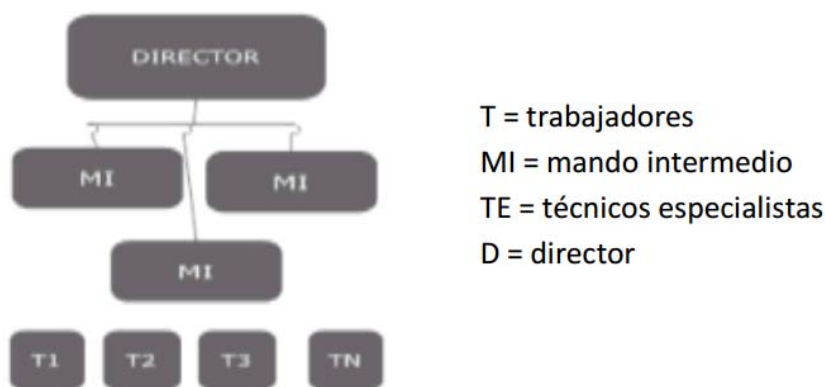


Ilustración 8. Representación gráfica burocracia maquinal

La última de las configuraciones que vamos a ver – la *burocracia profesional* – pone como ejemplos las universidades, los hospitales, centros escolares, empresas de contabilidad y de producción artesanal. Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de profesionales operativos para funcionar y todas producen bienes y servicios normalizados.

Por tanto, la burocracia profesional cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados – profesionales – para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo.

Esta configuración tiene naturaleza burocrática por el uso de normas que predeterminan lo que hay que hacer. Se diferencia de la burocracia maquinal en que ésta genera sus propias normas mediante su tecnoestructura y que los operarios deben cumplir en el núcleo, en cambio, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales. La burocracia maquinal recurre a la autoridad de naturaleza jerárquica mientras que en la profesional se hace hincapié en la autoridad de naturaleza profesional, en el poder del experto.

Es bastante común ver a profesionales también en su ápice estratégico. Esto se debe a que los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino también aspiran a tomar las decisiones administrativas que les afectan. En muchos casos esto plantea problemas por lo que muchas burocracias profesionales tienen una doble jerarquía paralela formada por profesionales del ramo de la organización y otros de gestión pura no pertenecientes a dicho ramo.

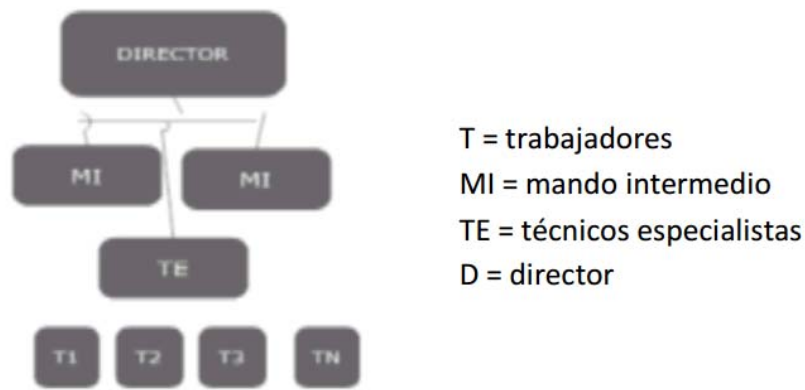


Ilustración 9. Representación gráfica burocracia profesional

Además de estos modelos organizativos, si seguimos indagando en la actualidad empresarial y económica, podemos encontrarnos con un proyecto económico abierto a las empresas y promovido por el economista austríaco **Christian Felber** que pretende implantar y desarrollar una economía sostenible y alternativa a los mercados financieros en la que necesariamente tienen que participar las empresas, lo denomina: **Modelo de la estructura de la economía del bien común**³.

Este autor nos presenta, lo que él denomina la **matriz del bien común 4.0**:

³ FELBER, C. (2012). **La economía del bien común**. Ed. DEUTO.

VALOR	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
GRUPO DE CONTACTO					
A. Proveedores	A1 Gestión ética de la oferta/suministros 90				
B. Financiadores	B1 Gestión ética de las finanzas 30				
C. Empleados inclusive propietarios	C1 Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2 Reparto justo del volumen del trabajo 50	C3 Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4 Reparto justo de la renta 60	C5 Democracia interna y transparencia 90
D. Clientes, productos, servicios, propietarios	D1 Venta ética 50	D2 Solidaridad con los copropietarios 70	D3 Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4 Concepción social de productos y servicios 30	D5 Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E. Ámbito social (región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial)	E1 Efecto social/significado del producto/servicio 90	E2 Aportación al bien común 40	E3 Reducción de efectos ecológicos 70	E4 Minimización de reparto de ganancias a externos 60	E5 Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios negativos	Incumplimiento de las normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Remuneración desigual a mujeres y hombres -200	No revelación de todas las participaciones -100

Ilustración 10. Matriz de bien común

Sus niveles:

NIVELES	FORMAS DE PARTICIPACIÓN
4. TENER	8. Propiedad
3. PODER	7. Resultados
2. SABER	6. Asamblea general
1. QUERER	5. Consejo de administración 4. Gestión técnica 3. Realización del trabajo 2. Información y formación 1. Estrategias sociales y cultura democrática

Ilustración 11. Niveles y formas de participación “Economía del Bien Común”

Y nos explica la propiedad, la limitación del patrimonio privado y la participación de los trabajadores:

Gracias a que no se ha limitado el derecho a la propiedad, algunas personas y empresas se han vuelto tan poderosas que controlan los medios y dirigen los procesos políticos hacia sus propios intereses. Esto va en contra del principio democrático según el que todos disfrutamos de los mismos derechos y contra el principio liberal original que dice que la libertad de uno termina donde empieza la de otro. Los dos principios indican que para que no se produzca un abuso de poder, éste tiene que estar repartido de forma igualitaria entre el Estado, la sociedad y la economía. Las personas que atesoran fortunas millonarias acumulan una cantidad enorme de poder y, con ello, tienen en sus manos la capacidad de influir en la sociedad. Si se prolonga la libertad de patrimonio de los individuos, sufre la libertad de la mayoría. Por eso se debe debatir en la economía del bien común sobre la creación de un tope máximo que limite la propiedad privada; tanto que cualquiera se podría permitir casi cualquier lujo, aunque demasiado poco para comprar al gobierno o manipular a la sociedad a su antojo. Un objetivo a largo plazo de la economía del bien común es que el mayor número posible de personas se conviertan en socios de la empresa y la dirijan compartiendo responsabilidades, incluido el riesgo de pérdidas. Las empresas más pequeñas deberían ser recompensadas cuando hagan participar a aquellos empleados quienes quieran asumir responsabilidades y riesgos. Esas empresas obtendrían puntos adicionales en el balance del bien común.

No obstante este modelo, no es aceptado por todos, y ha recibido también fuertes críticas, entre ellas es destacable la del economista español **Juan Ramón Rallo** que ha criticado el modelo propuesto por la economía del bien común en su ensayo titulado *La Economía del Empobrecimiento Común*⁴, donde concluye Rallo:

“La Economía del Bien Común es un experimento de ingeniería social que lleva en su diseño su condena al fracaso. Sus tres mayores errores, tal como hemos desarrollado extensamente, son pretender objetivar la idea de bien común, pensar que es posible coordinar la actividad de miles de millones de personas desatendiendo el sistema de precios y obviar la ruina que supondría una brutal descapitalización de la economía derivada de la persecución de la propiedad (en sus dos facetas: acumulación patrimonial y control de la gestión empresarial).

⁴ <http://juanramonrallo.com/2013/05/la-economia-del-empobrecimiento-comun/>

Otros modelos organizativos ampliamente extendidos y conocidos, son los modelos del sistema cooperativo:

- Definición de empresa cooperativa.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas⁵.

- Principios cooperativos.

Actualmente hay siete principios cooperativos, fueron aprobados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional el 23 de septiembre de 1995:

1. *Adhesión voluntaria y abierta*: Nadie puede ser obligado a ser socio, como tampoco puede impedirse al socio que deje de serlo.

2. *Gestión democrática por parte de los socios*: Plasmado en el principio "una persona, un voto", ya que en las cooperativas no rige la primacía del capital, sino la actividad de los propios socios.

3. *Participación económica de los socios*: Equidad. Compensación limitada. Los excedentes de cada período contemplan en primer lugar reservas, educación y solidaridad.

4. *Autonomía e independencia*: En cuanto que organizaciones de autoayuda gestionadas por sus socios, no pueden formalizar acuerdos que comprometan esta independencia y control democrático por parte de sus socios.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

5. *Educación, formación e información*: Las cooperativas invierten parte de sus resultados en formación de sus socios, de sus trabajadores y de la propia sociedad en la que se incardinan.

6. *Cooperación entre cooperativas*: En cuanto a fórmulas de cooperación entre organizaciones cooperativas mediante estructuras locales, nacionales o internacionales, como una mejor forma de servir a sus socios.

7. *Interés por la comunidad*: Dado que las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus propios socios.

- Organigrama de una cooperativa.

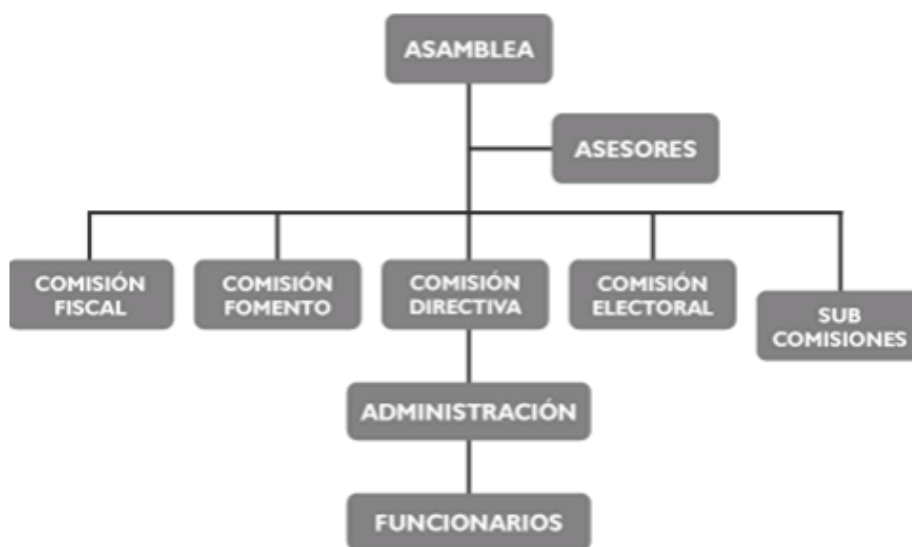


Ilustración 12. Organigrama cooperativa

- Tipo de cooperativas por sectores.
 - *Cooperativas de Trabajo*: Tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y, cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual. Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.
 - *Cooperativas de servicio*: Tienen por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda clase, preferentemente a sus socios, con el propósito de

mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales. Las cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.

- *Cooperativas Eléctricas:* Se constituyen con el objetivo de distribuir energía eléctrica. Por su parte, las cooperativas de abastecimiento y distribución de agua potable, que cumplan dicha función, se regirán en lo que fuere aplicable, por las disposiciones de las leyes especiales que regulan esta actividad.
- *Cooperativas Escolares:* Se constituyen con el objetivo de propender al mejoramiento de las escuelas en las cuales se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. El propósito principal de las cooperativas escolares es educativo y secundariamente económico.
- *Cooperativas de Vivienda:* Son cooperativas de vivienda aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades habitacionales y comunitarias de sus socios y prestar los servicios correspondientes a dicho objetivo.
- *Cooperativas de Ahorro y Crédito:* Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.
- *Cooperativas Agrícolas y Campesinas:* Se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objetivo de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.
- *Cooperativas Pesqueras:* Son aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan.

2.3. La cultura de la organización

Hemos definido por una parte cultura, por otra, organización, pero qué surge cuando ambos conceptos se unen y forman un solo significado.

Pérez Martínez (2009; p.6-8) nos aporta una definición pormenorizada y bastante completa de lo que podemos entender por cultura de la organización:

- La cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos. Es un sistema relativamente estable de significados y sentidos compartidos, difíciles de manipular, totalmente ajena a una perspectiva instrumental.
- Interpretar la cultura implica subjetividad, que debe ser consciente y explicitada. No se puede interpretar algo sin una concepción teórica previa que nos permita analizar y explicar la realidad.
- La cultura organizacional, a pesar de ser relativamente estable, no es estática, sino dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos.
- La cultura organizacional, como sistema trasciende la sumatoria de los elementos que la componen y sigue una pauta de relaciones entre los mismos.
- En una organización no se da una cultura organizacional única, sino que siempre existen “subculturas” con interrelaciones e interacciones constantes.
- La cultura es un sistema abierto, recibe influencias de otros sistemas culturales.

Esta cultura que hemos definido, tiene diversas funciones dentro de la organización:

- Acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia.
- Define los límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- Genera un compromiso.

- Mejora la estabilidad del sistema social, es decir, ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar unas normas.
- Guía las estrategias de la organización, siendo el elemento a partir del cual se logren los resultados esperados.
- Es un mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Como podemos ver, la cultura es un todo que abarca e impregna todos los elementos de la organización, Andrea Aguilar (2006), nos afirma que algunos aspectos de la cultura organizacional, particularmente los valores, tienen un impacto en el desempeño del trabajo, la productividad y la calidad del servicio, y esto es bastante importante para nuestro estudio.

Este autor, nos señala tres premisas básicas de la cultura organizacional, que están muy relacionadas con los otros conceptos a definir, el cambio y la formación, para que así podamos ver la interrelación de los mismos:

- Primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo;
- segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación;
- y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

Marchiori (2010, p.13-14) nos da otra definición que aporta nuevos elementos. Ella nos dice que podemos reconocer la cultura como el contexto y las prácticas sociales que posibilitan la creación y el desenvolvimiento de una realidad con sentido para las personas. Innumerables realidades coexisten en una organización, y éstas solamente obtendrán significado a partir del momento en que su diversidad sea comprendida.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Las organizaciones tienen una cultura que se convierte en una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. (Rodríguez Garay -2009, p. 68-). Y si ese medio o “recurso” agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras

organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito.

Terán y Leal (2009, p. 34) refieren en su estudio que las definiciones de cultura se encuentran siempre identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos. Ellos además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

2.4. El cambio

En el mundo empresarial el cambio es hoy una constante. No existe un libro de administración que no hable de la permanencia, necesidad, profundidad y amplitud del cambio, su costo, ventajas y desventajas, a la vez que existe un grupo de factores que inciden en que el cambio sea algo normal y sobre todo necesario. Por ejemplo, con la globalización de la economía, las empresas se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio inesperadas.

La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación, los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses y ha disminuido además el tiempo para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Todo lo cual demanda una nueva forma de hacer las cosas y con ello cambia la cultura desarrollada por cada grupo dentro de la organización (Alabart Pino, 2002).

Para García Álvarez (2005; p. 6) el cambio y la innovación son necesarios y también son una finalidad de la organización. De esta forma, la organización, debe alternar estadios de estabilidad y orden (memoria colectiva, aprendizajes pasados) con procesos de cambio, innovación y desorden (cuestionamiento, conflicto); la implementación de mecanismos de coordinación y control por un lado (orden) y la promoción de la autonomía y creatividad por el otro (desorden).

El entorno de mercado cambiante, mutante en que vivimos requiere que las empresas cambien de rumbo con una agilidad nunca antes demandada. Este cambio de rumbo permanente requiere que se tomen las decisiones con más velocidad. No se trata sólo de las menores sino de las decisiones clave que afectan a los productos, mercados, clientes y

empleados, decisiones sobre los procesos, las finanzas, cómo y dónde competir, qué y cuánto producir, dónde invertir...

¿La clave del proceso? Contar con la información adecuada.

Las decisiones que necesitamos tomar no pueden estar basadas en la intuición, tienen que estar basadas en la evidencia, en datos sólidos y confiables que estén disponibles a tiempo para las personas que deban usarlas (Fernández Gallardo, 2006).

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad -García, C.M. (2007)-.

A pesar de que todos los factores que conforman la organización son de vital importancia, se está empezando a observar como uno de los factores fundamentales es el capital humano, influyendo decisivamente la calidad de éste y su capacidad de desarrollo tecnológico. Este capital humano, esta mano de obra cualificada, garantizará una utilización eficiente de los demás recursos productivos.

Hoy día, el conocimiento es un elemento incorporado a las personas, que define las características del capital humano disponible. El conocimiento es el principal factor de producción determinante del crecimiento económico a largo plazo; se trata de uno de los activos intangibles a disposición de las empresas, que determina la capacidad para mantener y mejorar su posición competitiva.

Estos activos intangibles a los que nos referimos, no observables y específicos, han ido cobrando fuerza como elementos cuya posesión supone diferencias de beneficios entre empresas. Destacamos las habilidades de los miembros de la empresa, las rutinas organizativas y la cultura de la empresa creada.

Como afirma Hernández López (2006), las empresas y/o organizaciones y la gente han sentido y vivido el impacto de los cambios tanto a nivel estructural como a nivel mental, esto ha producido que muchos líderes encargados de dirigir todos los procesos de gestión, negocios y de inversión estén reflexionando, analizando el entorno y posibles respuestas de adecuación para no perder su posicionamiento y oportunidades en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Riesco González (2006; p. 213-214) analiza el cambio en las organizaciones y considera que bajo cualquiera de sus múltiples acepciones, es una realidad compleja, difícil de manejar y con diferentes significados. Para él, las razones que realmente motivan a las organizaciones a iniciar sus procesos de cambio pueden resumirse así:

- Por necesidades de *adaptación* a las demandas del entorno y a las necesidades internas de la organización.
- Por deseos de *superación*, entendida ésta como la mejora constante en los procesos y en los logros o productos obtenidos.
- Por la búsqueda de la *innovación* como factor que aporta valor añadido e influye en la competitividad.

Estas necesidades determinan las maneras de entender el cambio:

- El *cambio reactivo* surge como una necesidad ante las amenazas o peligros “internos” o “externos”. Esta interpretación del cambio, si es única, puede ser peligrosa, pues depende en exceso del pasado o de las disfunciones del presente. Su puesta en práctica suele estar condicionada por la urgencia, una aliada poco ideal para el éxito.
- El *cambio continuo* tiene su origen en una decisión de mejora constante, de superación de lo cotidiano en aspectos como gestión de los procesos y administración de los recursos materiales y humanos, resultados económicos y financieros, productos de mayor calidad, diferenciación y funcionalidad.
- El *cambio proactivo* consiste en una transformación del estado presente de las organizaciones y de las personas no motivada por necesidades de supervivencia inmediata ni por disfunciones de ningún tipo, sino por la decisión de construir el futuro; y la mejor manera de hacerlo es anticipándose al mismo, creando las condiciones para que las cosas sucedan.

MOTIVOS DEL CAMBIO	TIPOS DE CAMBIO
ADAPTACIÓN	REACTIVO
SUPERACIÓN	CONTINUO
INNOVACIÓN	PROACTIVO

Ilustración 13. Relaciones entre motivos del cambio y tipos de cambios resultantes

Puede hablarse de *cambio cultural* cuando se quieren transformar las formas de ser y de comportarse de las personas y de las instituciones: creencias, valores, tradiciones, estilos y formas de relación y uso de la autoridad, símbolos, consideración de los clientes internos y externos, orientación y finalidad de la actividad educativa, relaciones con el entorno, etc.

Arbonés (2006) añade que cuando este cambio se lleva a cabo en una organización sostenible y basada en el conocimiento plantea principios organizativos diferentes porque está concebida para ser un ente social incardinado en su entorno con todas las consecuencias. Por eso la organización sostenible es una perspectiva desde la que apalancar el cambio de la organización tradicional.

Para este autor, los conductores del cambio son:

1. Una nueva forma de medir el éxito, ya que el éxito económico es condición necesaria pero no suficiente.
2. La forma de conseguir el éxito económico es decisiva, porque si en el camino no se potencia el capital humano y el capital social, la empresa “sólo” gana dinero pero no garantiza su sostenibilidad. Si se obtiene el éxito económico y éste ha surgido de las personas que han aumentado sus capacidades y competencias, si este éxito ha significado un progreso para la comunidad con la que se relaciona, estamos ante espirales de creación de riqueza y progreso personal propios de la empresa sostenible.
3. La organización sostenible incorpora al sistema de capitales un capital humano, un capital social, un capital estructural. Lo mismo que el capital financiero es fuente y fin, estos capitales son, por partida doble, instrumentales y finalistas, son

necesarios y necesitan crecer. De esta manera la empresa incorpora a sus sistemas de medición la medición de estos intangibles y gestiona su crecimiento.

4. Estos capitales son gestionados junto con el capital financiero, y el capital físico (activos tangibles) para generar valor en forma radial para el cliente, accionistas, empleados y sociedad en una lógica de negocio determinada basada en unas competencias esenciales determinadas.
5. La gestión de estos capitales es una combinatoria compleja que permite a la empresa / organización ejecutar con calidad los productos servicios actuales, anticipar cambios para preparar los productos y servicios de mañana, es un ejercicio sin solución de continuidad.
6. Esta nueva organización necesita técnicas de gestión para ejecutar lo que hace hoy, mejorarlo y anticipar lo que debe hacer mañana.
7. En las operaciones prima la eficacia y lo económico, en los actos de anticipación prima un sentido de asegurarse que se han creado suficientes posibilidades, aunque solo se utilicen algunas de ellas. La organización sostenible es la que de forma inteligente diferencia y combina estas dos formas aparentemente contradictorias de comportamiento.

Así pues, quienes inviertan en conocimiento, innovaciones tecnológicas, infraestructura, capacitación y entrenamiento estarán más cerca del éxito y de posicionarse para así, lograr más beneficios y productividad en la nueva economía del conocimiento (Hernández López, 2006).

Mejorar el capital humano impulsa la actividad innovadora en las empresas lo que se traduce en aumento de la productividad y la competitividad, el círculo se cierra con la influencia – también positiva – de la competitividad en el capital humano (Sánchez, López, Cervantes y Cañibano, 2000).

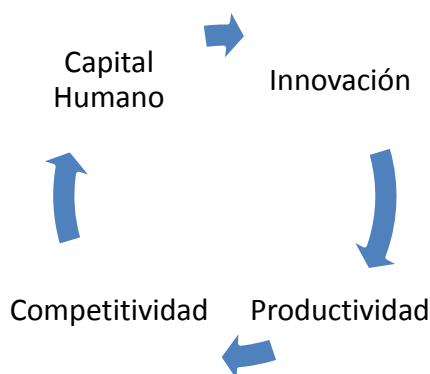


Ilustración 14. Relación Capital humano – innovación – productividad – competitividad. Sánchez, López, Cervantes y Cañibano, 2000; p. 51.

El colectivo más capacitado para adaptarse a los cambios y para innovar es el de las personas con un alto nivel de cualificación, las cuales, a través de la formación y la experiencia han acumulado mayor cantidad de conocimiento. La dinámica de este colectivo tiene mucha importancia en la competitividad.

Si aceptamos la dimensión actual del conocimiento y su papel como factor productivo, la formación continua de los trabajadores de todo tipo y toda edad debe ser un elemento de permanente consideración en los mercados de trabajo. Una sociedad basada en el conocimiento exige trabajadores en permanente disposición a aprender (Sánchez, López, Cervantes y Cañibano, 2000; p. 153).

Conocimiento, capacitación, formación,... son términos muy relacionados con la competitividad, como hemos podido ver, pero en la actualidad está surgiendo un nuevo elemento que contribuye aún más si cabe a incrementar esta relación directa entre conocimiento y competencia. Nos estamos refiriendo a las NTIC.

Hemos podido observar el efecto positivo sobre la economía de una adecuada difusión del conocimiento, mayor incluso que el que se deriva de la generación del mismo. Las NTIC tienen especial relevancia en este punto, afectando positivamente a la difusión del conocimiento.

Las NTIC están abriendo las puertas a un mundo de características muy distintas al que hemos conocido; la utilización de las mismas por todos los sectores productivos va a ser, cada vez más, determinante de la competitividad. Incrementan la capacidad de absorción y de distribución del conocimiento, por lo que su difusión y uso son clave. Es imprescindible que su uso se extienda y generalice (Sánchez, López, Cervantes y Cañibano, 2000).

La importancia de las NTIC es tal, que están generando en los sistemas económicos cambios de alcance similar al que tuvo en su momento la revolución industrial, fundamentalmente, por el impacto que tiene el desarrollo de estas tecnologías sobre la competitividad de otros sectores.

En este sentido, Huertas (2003; p. 31) citando el trabajo de la Comisión Europea (1993) y el posterior de Otero (1997), propugna una empresa europea con fuerte capacidad de innovación tecnológica y organizativa, que implique y comprometa a los trabajadores en el conjunto de actividades que soportan la actuación empresarial, mediante una formación polivalente de los mismos, la movilidad entre puestos y funciones y la flexibilización de la actividad laboral.

Resumiendo, podemos decir que conceptos como “empresa inteligente” y administración del conocimiento (“Knowledge management”), entre otros, surgieron como consecuencia del rediseño de los procesos de producción de las empresas, tras la disminución de la rentabilidad de las mismas.

En definitiva, podemos decir que triunfará la empresa que se adapte, no sólo por su capacidad de integrar y transmitir la información, sino por su flexibilidad, adaptabilidad y orientación al cliente y a los mercados.

2.5. La innovación

¿Qué entendemos por innovación?

Si se estableciera un ranking con los términos más utilizados en la economía actual – y en la sociedad en general – *innovación* y *cambio* serían sin duda serios candidatos a ocupar los primeros lugares. En realidad, estos términos guardan una estrecha relación entre sí y no se entienden el uno sin el otro, aunque la innovación se asocia normalmente a productos, servicios, procesos y tecnología, en tanto que el cambio parece reservarse a las personas y a sus relaciones (Valhondo, 2003).

Desde esta perspectiva podemos afirmar que ambos términos son igualmente importantes para las organizaciones y empresas actuales. Anteriormente hemos visto la necesidad del cambio para la supervivencia y la competitividad de la empresa, a continuación, analizaremos la necesidad de la innovación.

Estamos en una época en la que la innovación es muy necesaria. Muchos son los motivos de esta necesidad, pero los principales podrían concretarse en:

- Aumento de la competitividad,
- Aprovechamiento del conocimiento y
- Obtención de beneficios.

Gestionar el conocimiento consiste en formalizar los procesos, políticas y herramientas orientados a la gestión y el desarrollo de los activos intelectuales de la organización, con el objetivo de transformar el conocimiento acumulado en valor y beneficios tangibles para la organización.

La innovación no consiste sólo en costosos procesos de investigación para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos productivos, innovar también consiste en hacer lo que hacemos pero de forma diferente, más efectiva, aplicando la creatividad y el aprendizaje (Ortega, 2006).

2.6. La formación

Pero situándonos en este punto, es necesario analizar uno de los factores más influyentes en la cultura, más importantes para el cambio, para su adaptación y su desarrollo, este elemento es la formación. Sin ella el cambio no sería posible, la puesta en práctica de políticas, de innovaciones, serían imposibles sin formar a las personas para ello. Necesita personas formadas y a su vez en continuo aprendizaje.

La formación en la empresa, el aprendizaje permanente y situado en la organización, son los elementos básicos del cambio cultural. La llegada de la Sociedad de la Información y el Conocimiento y la introducción de las TIC necesitan también de esta transformación cultural. Por tanto, las empresas demandan, aún sin saberlo, esta formación, este aprendizaje organizativo.

2.6.1. La formación, una demanda creciente y necesaria

En todo nuestro recorrido, hemos podido observar cómo la educación y la formación son fundamentales en la nueva Sociedad de la Información, y muy necesarias para hacer frente

a las nuevas demandas de la sociedad, los nuevos puestos de trabajo y la innovación que éstos requieren.

La innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores, la internalización de los mercados hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los/as trabajadores/as tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio (Navarro Domenichelli, 2002).

Los profundos cambios a los que estamos asistiendo, plantean nuevas exigencias a la educación. La educación en el momento actual es entendida como un motor de desarrollo social, económico y humano. El capital intelectual es el nuevo concepto que sustenta a la denominada Sociedad del Conocimiento (De Pablos, 2003)

Una sociedad como la actual, basada en el conocimiento exige trabajadores en permanente disposición de aprender (Sánchez, López, Cervantes y Cañibano, 2000; p. 153). Pero a su vez, requiere que las empresas desarrollen una formación, capaz de mejorar el nivel y cualificación de su capital humano. La formación continua de los trabajadores debe ser un elemento de permanente consideración en los mercados de trabajo e incluso debe pasar a ser un elemento fundamental en la negociación de los convenios, y sería necesario el establecimiento de incentivos para que las empresas incrementen su gasto en formación o, para la eliminación de las barreras que afectan a los trabajadores, entre ellos la movilidad.

En nuestro caso, en España, el esfuerzo de formación que realiza la empresa española podemos decir que es reducido (Huertas Arribas; 2003).

Esto debe cambiar pues reiteramos la idea de que en la Sociedad del Conocimiento las empresas son más sólidas, competitivas y generan mayor valor social; y las personas son más activas y emprendedoras gracias al conocimiento. La educación y la formación son básicas para

mejorar la productividad y la competitividad de las empresas en el marco de una economía mundial globalizada; pero también para promover la integración de toda la población en la vida social y económica y conseguir mejores niveles de empleo y ocupaciones de mejor calidad (López Camps, 2005).

En palabras de Escobar (2001; p. 100) *“El conocimiento transforma al hombre y su realidad. El conocimiento participa del movimiento de la historia”*.

Tras esta reflexión sobre la importancia y la necesidad de la formación en el mercado de trabajo actual y en la sociedad en la que estamos inmersos, considero necesario que realicemos un estudio más pormenorizado de la formación en la empresa, qué y cómo. Qué formación es necesaria y cómo llevarla a cabo. Existen diversas metodologías, distintas prácticas y modalidades, todas necesarias y de utilidad, cada una en un momento o en unas circunstancias.

Andrés Reina (2001) comenta que el propósito de la *formación* es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nueva organización del trabajo, nuevas condiciones del mismo, nuevos trabajos a realizar o al favorecer la promoción social del empleado.

Estamos hablando de una formación cuyos destinatarios son los adultos, y no debemos olvidar que el aprendizaje de las personas adultas presenta las siguientes características:

- La experiencia acumulada es muy importante, así que para que su aprendizaje funcione mejor, es conveniente relacionar lo nuevo con lo ya conocido.
- Las motivaciones e intereses de los adultos para el aprendizaje son diferentes. Por ejemplo, les preocupa en mayor medida las exigencias del entorno profesional y la promoción en el trabajo, y otras motivaciones de carácter cultural y social.
- El adulto tiende a resistirse a cambiar sus hábitos de comportamiento y sus estructuras mentales. Estará dispuesto a cambiar cuando se sienta personalmente implicado e identificado con el proceso formativo.

- La merma de capacidades para el aprendizaje de ciertos contenidos, harán que valoren en exceso el aprendizaje concreto y práctico.
- Exige que se le trate con consideración y respeto y se le reconozca su capacidad para responsabilizarse de su propio aprendizaje.

De acuerdo con estas características, el aprendizaje de adultos es más eficiente cuando la formación se imparte utilizando una metodología activa, participativa, grupal, individualizada y con apoyo de medios audiovisuales (Andrés Reina, 2001)

López Camps (2005; p. 25), afirma cómo las organizaciones aprenden a través del conocimiento de sus empleados. De ahí la importancia de la formación de los mismos. Es por ello, que las organizaciones deben, además de favorecer el aprendizaje continuo de sus miembros, captar, difundir y aprovechar los conocimientos de sus miembros. Al aprender, las personas contribuyen al aprendizaje organizativo si las organizaciones ponen las condiciones para ello. Se considera que una organización aprende cuando promueve el aprendizaje de sus miembros y lo aprovecha para mejorar e innovar permanentemente; es decir, cuando *concibe el aprendizaje como un medio para adaptarse a los procesos de cambio*.

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de desarrollar esta formación continua para que suponga verdadero aprendizaje?... Folk, Sánchez y Vallbé (2006) aportan algunas ideas:

- Mejorar las competencias de las personas significa incidir en la capacidad de hacer de las personas. Es decir: mejorar la actuación (performance) individual y, también, colectiva.
- La formación ya no puede pretender simplemente transmitir conocimientos sino, fundamentalmente, favorecer el proceso de desarrollo de la competencia.
- Empiezan a plantearse dudas de que la formación (en el sentido clásico del término, de formación “en aula”) sea, por sí sola, útil para producir competencia profesional.
- Se ensayan nuevas perspectivas de formación que van más allá de la formación en aula y se plantean el trabajo en entornos reales, con contenidos de trabajo real y con las personas que trabajan juntas en la misma organización, como nuevas formas de generar conocimiento.

- Se pone en cuestión el papel del formador, que pasa de ser “el que lo sabe todo”, a convertirse en el que, desde una experiencia distinta – y probablemente más amplia – facilita el intercambio de experiencias y conocimientos y consigue generar dinámicas de trabajo favorables en el grupo.
- Aparecen nuevas estrategias, como la formalización de momentos de reflexión paralelos a la actividad laboral que permitan recoger, formalizar y compartir el aprendizaje y la experiencia adquirida (p.ej. a través de reuniones operativas diarias o semanales, de sistematización de los procesos, grupos de calidad, etc.), que demuestran una gran efectividad para producir aprendizaje.
- Se comprueba el potencial de la comparación con otros (tanto de mi empresa como de otras organizaciones) y la utilización de sus experiencias. El concepto del benchmarking (técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, frecuentemente en comparación con algún parámetro de referencia) gana adeptos.
- Poco a poco, dejamos de hablar de acción formativa y pasamos a pensar en procesos de aprendizaje organizativo. Entendemos por Aprendizaje Organizativo el proceso mediante el cual una organización facilita la adquisición y creación de nuevos conocimientos a sus miembros y a los grupos para alcanzar con ello un conocimiento “global” que le permita adoptar los cambios más adecuados a las demandas del entorno.
- La formación supera las barreras tradicionales del departamento de recursos humanos pasando a ocupar un nivel estratégico. La organización debe adoptar una estrategia que incorpore el aprendizaje como objetivo empresarial.

Se empieza a apostar fuerte por la formación en las empresas. Se dedican a esto personas, se invierte tiempo y dinero. Además, la formación se potencia también desde fuera de la empresa. Existen organismos públicos destinados a velar por la formación continua de los trabajadores.

La creación de un modelo de formación continua, tanto público como privado, basado en la responsabilidad compartida entre los diferentes agentes ha contribuido a mejorar la situación de la formación en las organizaciones, aunque con resultados muy desiguales. López Camps (2005; p. 34), afirma que mientras algunas empresas o instituciones han utilizado los

fondos públicos para potenciar la formación, construir nuevas propuestas formativas y desarrollar carreras profesionales; otras han utilizado estos fondos con poco convencimiento y de manera poco responsable.

Aún así, parece ser que tanto empresas como organismos públicos están siendo conscientes de la importancia de la formación e invirtiendo en ella. Iniciativas, programas y fondos destinados a la formación están haciendo posible la formación continua de trabajadores, la actualización de los conocimientos y la innovación y competitividad de las empresas.

2.6.2. La formación profesional continua

La formación profesional tiene un importante significado individual y social creciente, puesto que la cualificación profesional que proporciona sirve tanto para elevar la calidad de vida de las personas como para el fomento del empleo y la cohesión económica y social.

La formación profesional comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social cultural y económica.

Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

2.6.3. Aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden

Considero que una buena aproximación a este término, podría partir de las definiciones que a lo largo del tiempo se han ido haciendo del mismo. García Morales (2004; p. 50-53) ha recogido en la siguiente tabla algunas de las principales definiciones, ordenadas cronológicamente, sobre el significado de aprendizaje organizacional y organización que aprende que han ido apareciendo en la literatura especializada.

AUTOR	DEFINICIÓN DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Cyert y March (1963)	El aprendizaje organizacional es el proceso por el que la organización como colectivo aprende a través de la interacción con su entorno.
Simon (1969)	El aprendizaje organizacional es observado como las perspicacias crecientes y las reestructuraciones exitosas de problemas organizacionales a través de individuos reflejados en los elementos estructurales y resultados de la organización en sí.
Argyris (1977)	El aprendizaje organizacional es “un proceso de detección y corrección de errores. Error es para nuestros propósitos cualquier forma de conocimiento o de inteligencia que prohíbe el aprendizaje”
Argyris y Schön (1978)	El aprendizaje organizacional es “el proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizacionales”
Duncan y Weiss (1979)	El aprendizaje organizacional es “el proceso dentro de la organización a través del cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones entre la acción y el resultado y el efecto del entorno en estas relaciones”. Este conocimiento es un conocimiento comunicable, consensual e integrado que en esencia es compartido entre muchos, pero no necesariamente todos, los miembros de una organización. Este conocimiento organizativo es el resultado de un proceso de construcción social.
Miles y Randolph (1980)	El aprendizaje organizacional es “un proceso en el cual el desarrollo de visiones y las reestructuraciones exitosas de problemas organizativos por parte de los individuos que se enfrentan a ellos se reflejan en los elementos estructurales y en los resultados de la propia organización”

Shrivastava (1981)	El aprendizaje organizacional es “el proceso por el que la base de conocimiento organizacional es desarrollada y compartida”
Fiol y Lyles (1985)	El aprendizaje organizacional “es el proceso de perfeccionamiento de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión (de la realidad)”. El aprendizaje organizacional es “el desarrollo de habilidades, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad y acciones futuras”.
Stata (1989)	El aprendizaje organizacional es realizado “a través de perspicacia, conocimiento y modelos mentales compartidos... (y) se construye sobre pasada experiencia y conocimiento – eso es, sobre memoria”.
Huber (1991)	El aprendizaje organizacional ocurre en la entidad “si a través de su procesamiento de la información, su rango de comportamientos potenciales varía. El procesamiento de la información puede implicar la adquisición, distribución o interpretación de la información... una organización aprende si cualquiera de sus unidades adquiere conocimiento que es observado como potencialmente útil para la organización”.
Amosem (1991)	El aprendizaje organizacional es definido como “los procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo. El conocimiento organizativo es accesible por todos los miembros relevantes de la organización”.
Kim (1993)	El aprendizaje organizacional es un “incremento en la capacidad de una organización para llevar a cabo acciones eficaces”
McGill y Slocum (1993)	El aprendizaje organizacional es “el proceso por el cual la organización toma conciencia de las cualidades, modelos y consecuencias de sus propias experiencias y desarrolla unos modelos mentales para comprender estas experiencias. Las LO descubren lo que es efectivo a través de reformular sus propias experiencias y aprender desde ese proceso. Son organizaciones auto-conscientes e introspectivas que

	constantemente analizan sus ambientes”.
Day (1994)	El aprendizaje es “más que recibir información. El proceso de aprendizaje debe incluir la habilidad de los directivos para plantear las cuestiones correctas en el momento adecuado, incluir las respuestas en su modelo mental sobre cómo se comporta el mercado, compartir la nueva comprensión con otros miembros del equipo directivo y, entonces, actuar decididamente”.
Swieringa y Wierdsma (1995)	El aprendizaje organizacional es un término con el que nos “referimos al cambio del comportamiento organizacional; este último es un proceso de aprendizaje colectivo”.
Senge et al. (1995)	El aprendizaje organizacional es “someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central”
Slater y Narver (1995)	El aprendizaje organizacional es “el desarrollo de nuevos conocimientos o percepciones que tienen la capacidad de influir en el comportamiento. Presumiblemente, el aprendizaje facilita el cambio de comportamiento que conduce a una mejora en el desempeño”
Nicolini y Mezner (1995)	El aprendizaje organizacional es visto como “una construcción social la cual transforma la cognición adquirida en explicable conocimiento abstracto”
Guns (1996)	El aprendizaje organizacional es “averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados o es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización”
López y Madrid (1996)	El aprendizaje organizacional es “un proceso acumulativo, compartido por todos los individuos de la empresa, encaminado al desarrollo de recursos y capacidades para conseguir, así, una mejora en el desempeño de la organización”
Di Bella, Nevis y	El aprendizaje organizacional es “la capacidad (o el proceso)

Gould (1996)	dentro de una organización para mantener o mejorar el desempeño basado en la experiencia. Esta actividad comprende la adquisición de conocimiento (desarrollo o creación de habilidades, insights, relaciones), el compartir conocimientos (difundir a otros lo que ha sido adquirido por alguien) y la utilización del conocimiento (integración del conocimiento de manera que sea asimilado, que esté disponible y que pueda ser generalizado a nuevas situaciones)".
Nonaka, et al. (1996)	El aprendizaje organizacional es el "proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización. Este proceso tiene lugar dentro de una comunidad de interacción en donde se crea y expande el conocimiento en una dinámica constante entre lo tácito y lo explícito".
Dixon (1997)	El aprendizaje organizacional es "un proceso, o una serie de procesos, a través de los que una organización construye el significado que guía su acción. Es estos procesos relacionados con aprendizaje en sí lo que constituye OL, más que el conocimiento que es acumulado como un resultado de los procesos".
Bain (1997)	El aprendizaje organizacional es definido como "ocurriendo cuando hay co-evolución de contenedor organizacional y contenido". Esta co-evolución de contenedor organizacional y contenido es observada como el crecimiento de capacidad y puede ser usado como una definición y como una medida de OL.
Edmondson y Moingeon (1998)	El aprendizaje organizacional es "un proceso en el que los miembros de una organización activamente usan datos para guiar el comportamiento de tal modo que promueve la adaptación continua de la organización".

Tabla 1. Definiciones de Aprendizaje Organizaciones. García Morales (2004; p. 50-53).

AUTOR	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE
Levitt y March (1988)	“Las organizaciones son vistas como aprendizaje a través de codificar inferencias desde la historia en rutinas que guían el comportamiento”.
Senge (1990)	La organización que aprende es una entidad donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. La organización que aprende es una organización inteligente que aprende y “continuamente expande su capacidad para crear su futuro”.
Pedler, Boydell y Burgoyne (1991)	La organización que aprende “es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma”.
Garvin (1993)	La organización que aprende es “una organización que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos, y de modificar su conducta como consecuencia de las nuevas percepciones (“insight”) y conocimientos adquiridos”. Sólo habrá aprendizaje significativo si hay cambio comportamental.
Aubrey y Cohen (1993)	Las organizaciones que aprenden “son aquellas empresas que se han comprometido a incrementar e intensificar permanentemente los conocimientos y la destreza en beneficio de sus empleados, así como de propio progreso colectivo”.
Wick y León (1995)	La organización que aprende es una organización que “continuamente mejora a través de crear rápidamente y redefinir las capacidades necesarias para éxitos futuros”.

Tabla 2. Definiciones de Organización que aprende. García Morales (2004; p. 53).

Con estas definiciones de partida, realizaremos nuestra propia aproximación al término *aprendizaje organizativo*, apoyándonos en los autores que sobre el mismo han estudiado y escrito en los últimos años.

García Parra (2004; p. 12), define el aprendizaje organizativo como el elemento que permite aumentar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

Para ella, el aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. En la organización, las personas aprenden juntos a resolver problemas con una efectividad creciente.

El aprendizaje en el puesto de trabajo parece configurarse como un nuevo paradigma en la formación. Se destaca la necesidad de integrar el lugar para aprender con el lugar para hacer, de forma que el medio de trabajo profesional se transforme en medio educativo (Marcelo y Vaillant, 2001).

Martínez Pérez (2005), propone en su investigación una síntesis de las premisas respecto al proceso de aprendizaje organizativo:

1	El proceso de aprendizaje organizativo es la respuesta de la organización al necesario ajuste con el entorno
2	El resultado del proceso es el conocimiento organizativo, preciso y apropiado, que ha de estar disponible, distribuido, compartido e integrado en la organización.
3	El proceso de aprendizaje tiene implicaciones cognitivas y en la capacidad de comportamiento.
4	El conocimiento organizativo es retenido y puesto a disposición de los miembros de la organización en la memoria organizativa, a través de diferentes soportes.
5	Existe la creencia común de la relación positiva entre aprendizaje organizativo y mejora del rendimiento organizativo, aunque se debe mejorar el conocimiento de esta relación.

Tabla 3. Proceso de Aprendizaje Organizativo. Martínez Pérez (2005; p. 86)

El aprendizaje organizativo pretende conseguir organizaciones que aprendan, que sean competitivas y que sobrevivan en un contexto cada vez más complejo y cambiante. Las organizaciones no tienen otra alternativa que reinventarse así mismas continuamente, para obtener éxito necesitan individuos que disfruten la incertidumbre. Las organizaciones que sobrevivan serán organizaciones que aprenden, que provean de oportunidades para el ejercicio de la responsabilidad, para tomar riesgo y obtener satisfacción de los resultados alcanzados y de las lecciones aprendidas. Serán organizaciones que tendrán muchos errores, pero aprenderán de éstos incluso mucho antes que otros se den cuenta de lo sucedido. Invertirán enormemente en su gente y confiarán en ellas significativamente no como la confesión de ignorancia, sino como la única manera de sobrevivir (Sisto Campos, 2004).

Estas organizaciones inteligentes y competitivas necesitan realizar una gestión eficaz de la información relativa a los competidores – conocer las cosas correctas en el momento correcto y actuar sobre ellas – se constituye en una herramienta imprescindible para el éxito empresarial. Las empresas con éxito necesitan saber qué están haciendo sus competidores, cómo están cambiando las necesidades de los clientes, cómo están madurando los mercados globales y qué tendencias se están desarrollando en sus industrias. *“Se precisa una alquimia que transforme la información en inteligencia”* (Arroyo Varela, 2005; p. 37). Reunir estas necesidades de información es de lo que trata la inteligencia competitiva (Gregory, 1999; Prencipe, 2000)

Para Garvin (2003) una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento.

La empresa que aprende es experta en cinco actividades principales: resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de su propia experiencia y pasado para aprender, aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de las otras empresas, y en transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo de la empresa.

Hablar de aprendizaje organizativo, debe llevar a pensar que el total siempre es algo más que la suma de las partes. El aprendizaje organizativo no es simplemente el aprendizaje de cada uno de los individuos que componen la organización, sino que es algo más. Balbastre (2001; p. 64) coincide en esta afirmación en su estudio y comenta que aunque el aprendizaje organizativo ocurre a través de los individuos, sería un error afirmar que el aprendizaje

organizativo no es más que el resultado acumulado del aprendizaje de sus miembros. Las organizaciones no tienen cerebros, pero sí que tienen sistemas cognitivos y memorias que mantienen ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores, a lo largo del tiempo —por ejemplo, los procedimientos operativos estándar, las rutinas organizativas, etc. —.

Además, como apunta García Morales (2004; p. 54-55), el aprendizaje organizacional es observado por la mayoría como un proceso que se extiende en el tiempo y que está unido a la generación de conocimiento y a la mejora del desempeño, de tal forma que podemos analizar el aprendizaje en la organización como el proceso mediante el cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado (se transforma la experiencia en conocimiento), entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de acción y compartiéndose la base del conocimiento organizacional. Este aprendizaje permite el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, incrementa la capacidad organizacional para llevar a cabo acciones eficaces y mejora el desempeño organizacional. Así pues, comprende la adquisición (desarrollo cognitivo), la difusión y la utilización de dicho conocimiento (desarrollo comportamental). De esta forma, la organización que aprende debe facilitar la transformación y el aprendizaje continuo de todos los miembros y a la organización en sí. Es una organización que “aprende a aprender”.

La organización como “sujeto que aprende”, “organización aprendedora”, *learning organization*, “organización inteligente”. Todos éstos y algunos más son términos que designan el mismo ente. He ahí la clave: aprender a aprender. Ya no sirve el concepto de formación en sentido estricto; se piensa en la infiltración de la actividad formativa en todas las áreas, en cualquier momento de la actividad, y de cualquier persona o hecho; se habla en definitiva de aprendizaje continuo.

En este contexto el papel de los Departamentos de Formación ha sufrido transformaciones. Su misión ya no es que las personas adquieran conocimientos, sino modificar comportamientos en la medida que ello se requiere en el ciclo de creación de valor, o lo plantean las exigencias de supervivencia (Sánchez Navarrete, 2004; p. 81).

Una de estas modificaciones en los comportamientos de las personas, hace referencia a la forma de aprender, no se aprende fuera de la organización e individualmente, ahora se requiere un aprendizaje colaborativo y cooperativo y, a ser posible, dentro de la organización. La organización que aprende, lo hace a través del intercambio y del compartir conocimientos.

López Camps (2002), apoyando esta postura, afirma que las organizaciones que aprenden crean relaciones de colaboración entre sus empleados para que ellos, compartiendo sus conocimientos, expresados en términos de capacidades o experiencias, aprendan. Las relaciones entre los empleados son fundamentales, porque gracias a ellas las organizaciones son lo que son y pueden definir su identidad. Ésta es una de las ideas fundamentales del concepto de organizaciones que aprenden. La colaboración y la cooperación entre las personas son básicas. Las organizaciones que quieren aprender deben saber crear comunidades de aprendizaje y estimular el intercambio entre las personas. Esta perspectiva es totalmente coherente en cómo las personas aprenden. Las personas aprenden en un contexto social gracias al cual ellas dan sentido a sus actividades y, en relación con las otras personas, mejoran sus conocimientos.

Estamos hablando de organizaciones que aprenden, entendiendo este aprendizaje como situado, contextualizado. Así lo define Riesco González (2006), el aprendizaje organizativo como un aprendizaje situacional. Él, apoyándose en un estudio realizado en Holanda sobre el concepto de Organización que Aprende en distintos países, deduce de sus hallazgos que el significado y la aplicación del *aprendizaje* varía en función del contexto de su uso. Cada empresa tiene su propia manera de aprender y un lenguaje para transmitir conocimiento. Pero existen unas condiciones que suelen ser generales y necesarias para cualquier aprendizaje organizacional, si queremos que éste sea eficaz:

a) *Comunicación*. La comunicación es la espina dorsal del aprendizaje organizacional. Puede gestionarse individualmente o en común.

b) *Estructuras organizacionales*. Las estructuras flexibles y reticulares facilitan los diálogos intensivos e informales. Las organizaciones planas son aptas para ámbitos donde se trabaja de forma colaborativa, en tareas no complejas y rutinarias. La delegación deja más espacio para el aprendizaje pero supone ciertos peligros: reforzamiento de los límites, pérdida de visión de conjunto y valores centrales, reinos de taifas, excesiva competitividad y una mayor burocracia. Los equipos del futuro son los del tipo telaraña o constelaciones de estrellas.

c) *Depósito de conocimiento*. Son lugares donde se almacena el conocimiento. Su captación puede darse de forma activa cuando el trabajador lo busca; o de forma pasiva, cuando los trabajadores reciben el conocimiento en su escritorio y lo incorporan en la memoria.

d) *Cultura*. Un ámbito que facilite el aprendizaje permanente y su puesta en práctica.

Sánchez Navarrete (2004; p. 89) también aporta lo que para él son las condiciones para el éxito de la contribución de los Departamentos de Formación al aprendizaje organizativo:

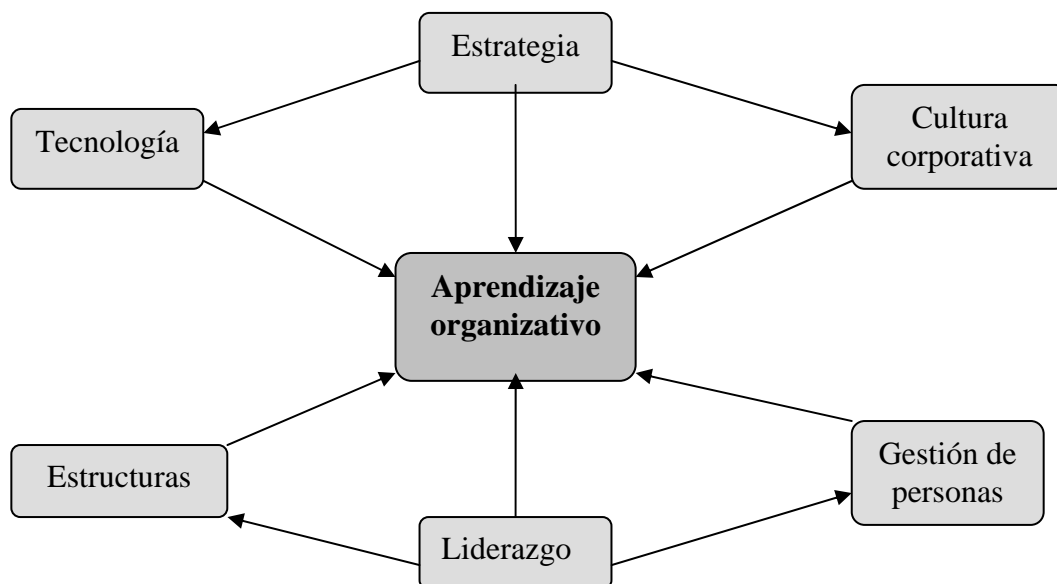


Ilustración 15. Condiciones para el éxito del aprendizaje organizativo

Un aspecto particular de las organizaciones que aprenden es cómo organizan la Gestión del Conocimiento. Gracias a las tecnologías de la información y de las comunicaciones las empresas han podido ordenar y gestionar mejor sus diferentes niveles de conocimientos. Además, los costes relativamente bajos de los sistemas informáticos y la gran oferta de programas de gestión de datos han permitido extender la gestión de este conocimiento a un mayor número de corporaciones. Gracias a estos sistemas, en estas organizaciones, la información se ha transformado en conocimiento.

Las nuevas tecnologías también han tenido su impacto en la deslocalización de la acción formativa. Ahora las posibilidades proporcionadas por el *e-learning* y el *blended learning*, permiten la formación *Just in time*, dejando a criterio de la persona el momento y la manera en que abordará la acción formativa. Este autoservicio permite adaptar la continuidad formativa a las conveniencias personales de quien lo utiliza (Sánchez Navarrete, 2004; p. 82).

Pero las TIC no pueden ser consideradas como soluciones mágicas a la gestión del conocimiento. Su verdadero sentido y eficacia lo adquieren cuando van unidas a las personas y

a las organizaciones. La tecnología puede ayudar a una empresa a descubrir las relaciones existentes entre lo tangible y lo intangible, lo tácito y lo explícito, lo conocido y lo desconocido (Riesco González, 2006: p. 120).

2.6.4. Aprendizaje organizativo, “situémonos en la organización y aprendamos allí”

Como estamos comentando a lo largo de todo el capítulo, este aprendizaje cobra verdadero sentido cuando va unido a las personas y a la organización. Tiene que estar situado y contextualizado. López Camps y Leal Fernández (2002) afirman que el aprendizaje es más efectivo si las personas aprenden en un contexto próximo a su realidad, tanto aquella que constituye el entorno vital de la persona como aquella que forma parte de su realidad laboral. Se trata de situar al aprendiz en un contexto donde la vivencia y la experiencia permitan conducir todo el proceso de aprendizaje a partir de las necesidades que motivan a las personas a aprender. Por lo que el aprendizaje en el puesto de trabajo es la mejor manera de aprender. Aprender trabajando es la vía más efectiva para interiorizar las competencias nuevas y poderlas aplicar a continuación. Con el aprendizaje en el puesto de trabajo, el aprender trabajando, la actividad es el factor clave a través del cual las personas aprenden. Mediante las actividades surgen los problemas, de tal manera que el aprendizaje se puede asociar, precisamente, a la resolución de estos problemas. Constituyendo la resolución de los problemas, además del principal vehículo de aprendizaje, un motivo de satisfacción que anima y estimula a continuar los procesos de aprendizaje. La formación en el puesto de trabajo favorece tanto el aprendizaje individual como el desarrollo de momentos formativos colaborativos donde el apoyo de los colegas resulta fundamental para el proceso de aprendizaje. Por sus características, en muchas ocasiones, la formación en el puesto de trabajo puede estructurarse a través del papel del entrenador-formador, y en otras ocasiones puede ser totalmente informal. En resumen, la formación en el propio puesto de trabajo, denominada también con otra expresión anglosajona como *work-based-learning*, considera que tan importante es aprender trabajando como el hecho de que el trabajo está basado en el aprendizaje.

La teoría del aprendizaje situado nos dice que no debería existir mucha distancia entre el nuevo conocimiento que aprendemos y los problemas que ese nuevo conocimiento ayuda a resolver. La teoría del aprendizaje situado propone que la formación resuelva problemas reales, hable un lenguaje práctico. Entre sus ideas principales destaca que *el conocimiento no puede adquirirse al margen del contexto en el que se produce* (Marcelo, Puente, Ballesteros y Palazón, 2002).

Valhondo (2003) anuncia el cambio o desaparición de la formación tradicional y la implantación de un aprendizaje organizativo, un aprendizaje en la empresa:

“En la ‘knowledge economy’, se asiste al fin de la formación como se conocía anteriormente. Los días de ir a clase y volver a una mesa llena de papeles y un ordenador lleno de correos electrónicos han acabado. La formación forzada cuya asimilación es por repetición está obsoleta. La formación es ocasional (cursos, seminarios) pero el aprendizaje es continuo. Equiparar aprendizaje a formación es ignorar el aprendizaje que se genera día a día. Se han de crear funciones de aprendizaje en las organizaciones, que sirvan para adquirir, generar y emplear conocimiento. Los directivos de las compañías no han de desentenderse del aprendizaje y delegar esa responsabilidad en los formadores, ya que esto produce una separación entre la formación y el día a día del negocio”.

Sánchez Navarrete (2004), resume en una tabla las principales diferencias que existen entre la formación tradicional y el modelo actual de formación.

Formación tradicional	Gestión del aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimientos <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad del puesto - Exigencias puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las competencias <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en el qué: formato <i>standard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrados en el cómo: aceptación de otros mecanismos de aprendizaje: importancia de la transmisión de experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Localización espacio temporal de la acción formativa. Intermitencia. Formatos concretos para cada acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocalización: autoservicio. Concepto de <i>e-learning</i>. J.I.T. Continuidad. Concepto de <i>blended learning</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Formación “teorizante” • Uniformación de la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la acción • Personalización de la oferta. Consideración de la persona como

	sujeto poliédrico.
<ul style="list-style-type: none"> • El maestro está “fuera” 	<ul style="list-style-type: none"> • La propia organización provee. Triple rol de las personas: trabajar, aprender, enseñar.
<ul style="list-style-type: none"> • La persona, sujeto pasivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona gestiona su desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Formación muy localizada en el Dpto. de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación extendida (Dpto. de Formación, cultural, personas como agentes formadores, contactos formales e informales que permiten aprender del exterior)

Tabla 4. Diferencias entre el modelo de formación tradicional y el actual. Sánchez Navarrete, L. (2004; p. 85)

El modelo actual de formación que se propone en esta tabla responde a los principios del aprendizaje experiencial. Se propone que las personas, sobretudo las adultas, aprendan de manera cíclica. Se parte de la experiencia, pero a ésta le sigue la reflexión, el planteamiento de dudas y cuestiones, qué sabemos y qué desconocemos; la experiencia, incluyendo los errores y lagunas constituyen la base para las actividades de aprendizaje. Sólo a partir de ahí es posible empezar a encajar el desarrollo de los contenidos (Marcelo, Puente, Ballesteros y Palazón, 2002).

2.7. Gestión del Conocimiento: hacia unas Organizaciones Inteligentes

2.7.1. ¿Dónde está el conocimiento que se nos ha perdido en información?

Si nos encontramos en la Sociedad de la Información y el conocimiento, es porque en la actualidad, son esos mismos los valores más preciados. La información y, sobre todo, el conocimiento, constituyen uno de los elementos más valorados en las organizaciones actuales, y como tal, está adquiriendo una creciente importancia.

Incluso la economía actual depende del conocimiento. La competitividad de las organizaciones depende de su conocimiento y su capacidad de aprendizaje, de ahí, que éstos sean vitales para la economía.

En el pasado, el conocimiento tenía el mismo significado que tiene ahora, pero antes no se le daba el valor que merecía porque había otros bienes tangibles que superaban el valor que se daba al conocimiento. Las máquinas en la era industrial, los recursos naturales en la era agraria, la información en la era de la información y la tecnología en la era digital suplantaron el valor del conocimiento para ponerlo en un plano de menor importancia. Sin embargo, el valor del conocimiento no ha cambiado, lo que cambió fue el valor que el mercado le asigna al conocimiento. En la economía actual todo lo que compramos o consumimos tiene una elevada carga de conocimientos depositados (Belly, 2004; p. 15).

Como afirma Llano (1996), el peligro que hoy corremos es el de que unas organizaciones que siguen siendo en buena parte rígidas y burocráticas penetren en la sociedad del conocimiento como un elefante en una cacharrería. Cacharrería porque algunos siguen confundiendo la sociedad del saber con la proliferación de la parafernalia informática; y lo de elefante por ser animal cuya fuerza estriba en su tamaño y al que su poderosa memoria no le ayuda precisamente a moverse con agilidad y a anticipar el futuro, resulta la total confusión y el ruido estrepitoso.

Otro peligro que corremos es el de confundir conocimiento e información. Citando a T.S. Eliot en los coros de La Roca:

¿Dónde está la sabiduría que se nos ha perdido en conocimiento?

¿Dónde está el conocimiento que se nos ha perdido en información?

La información es algo externo, que se halla a nuestra disposición. El conocimiento, en cambio, es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. La información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella: dónde buscarla, cómo seleccionarla, qué valor tiene la que se ha obtenido, y, por último, cómo procede utilizarla (Llano, 1996).

Por todo lo anterior, podemos afirmar que la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los nuevos paradigmas de gestión y un tópico de investigación esencial en la nueva economía.

Para Giner de la Fuente (2004; p. 166) la gestión del conocimiento en las empresas tiene diversos objetivos, entre los que se pueden destacar:

- Crear una cultura que fortalezca el sentido de aprendizaje, en el convencimiento de que el mismo es un medio que fortalece tanto las capacidades individuales como del colectivo llamado empresa.
- Que las personas aprendan unas de las otras y junto con otras.
- Que los saberes de unos no queden reservados, sino que se hagan tangibles y puedan ser compartidos por otros.
- Que los saberes claves que residen en las personas sean depositados y transferidos a la organización, haciendo realidad el principio de aprendizaje organizacional.
- Que sea más fácil localizar el saber que hay en la organización.
- Que el saber circule libremente en el interior de la organización y a ser posible se comparta con otros agentes interesados en el progreso del conocimiento y de la organización.

Así pues, si intentamos definir en qué consiste la gestión del conocimiento, podemos decir, siguiendo a Prieto y Revilla (2003) que cubre todas aquellas actividades de coordinación del conjunto de factores, elementos o condiciones que facilitan la actualización permanente de los conocimientos por medio de su renovación, acumulación, difusión y utilización. Plaz y González (2004) consideran que gestionar el conocimiento supone dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización. Es la reutilización del saber hacer donde se produce el enriquecimiento y la aparición de nuevo conocimiento.

“Los formadores tienen la responsabilidad de la emergencia y actualización de dicho tesoro. Es cierto que el conocimiento reside en los individuos, pero los formadores han de establecer las estrategias necesarias para la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento empresarial y de la organización” (López-Barajas, 2006; p. 251).

Hoy en día, es el conocimiento el que enriquece a las organizaciones, las diferencia y las hace más o menos competitivas.

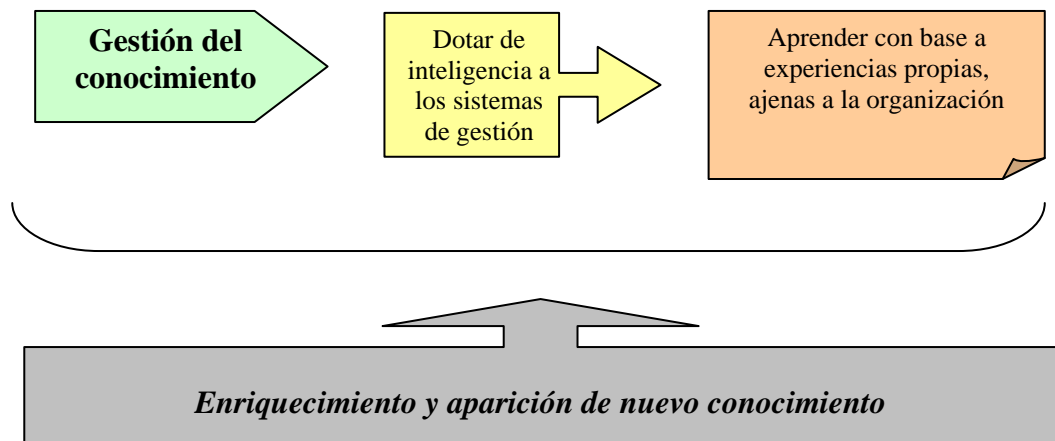


Ilustración 16. Gestión del conocimiento: Aparición de nuevo conocimiento. Elaboración propia, información extraída de Plaz y González (2004)

Hoy en día, competir requiere centrarse en el desarrollo de capacidades distintivas, en maneras de hacer propias que sean difíciles de imitar por los competidores.

Como acabamos de ver, el conocimiento es resultado de las experiencias propias de las personas, por lo que cada organización tendrá un conocimiento propio, único y difícil de imitar. El conocimiento se convierte en eje central de las organizaciones que quieran crecer y competir en la nueva economía.

Además, como señalan Serradell y Juan (2003), un atributo destacable del conocimiento es que es el único recurso que se incrementa con su uso. Cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventaja competitiva proporciona. Tampoco hay que olvidar que el conocimiento, aunque a menudo costoso de generar, resulta muy económico de difundir gracias a las TIC.

Salazar (2003) distingue tres tipos de conocimiento generado en las empresas, lo que él denomina *capital intelectual*:

- *la inteligencia humana* (el conocimiento que poseen las personas)
- *el Know-how de la empresa, las patentes, las marcas* (el conocimiento de la organización)
- *y la cartera de clientes* (conocimiento del mercado)

Para él, gestionar el conocimiento es medir este capital intelectual, hacerlo crecer. Este capital intelectual se convertirá en *input* y *output* de la gestión del conocimiento. Es decir, se parte de un determinado nivel de conocimientos que mediante una buena gestión y una mejora alcanzará un nuevo y mayor nivel de los mismos.

Otros autores, especialistas en el tema, señalan distintas etapas de las que se compone la gestión del conocimiento:

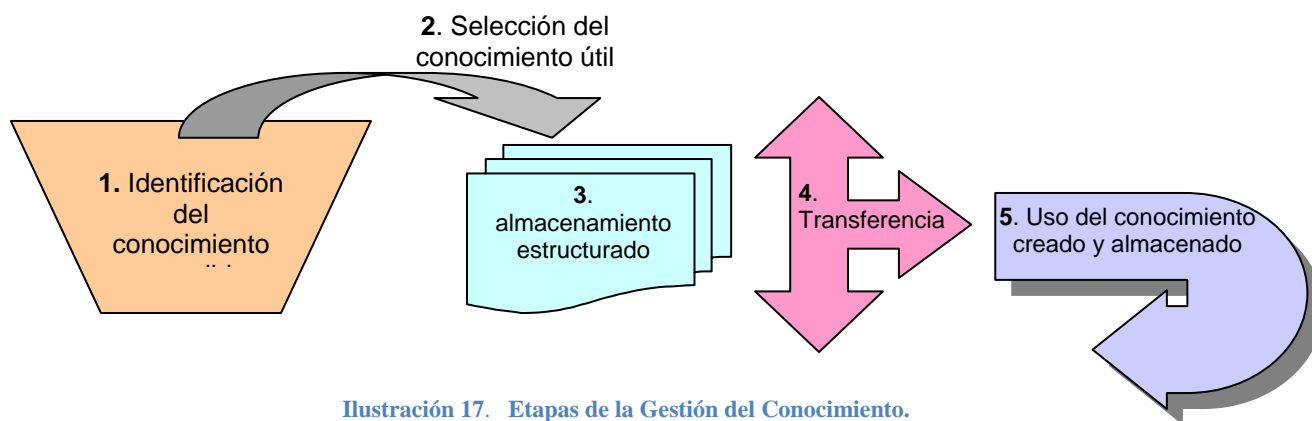


Ilustración 17. Etapas de la Gestión del Conocimiento.

Prieto y Revilla (2003), en las conclusiones de su estudio, afirman que “es mejor comenzar por la gestión de las condiciones personales y sociales que conducen el comportamiento de los miembros de la organización hacia el aprendizaje. El mejor comienzo es la implicación de las personas para, seguidamente, invertir esfuerzos en la gestión de los procedimientos de coordinación del trabajo y demás sistemas de análisis de la información”. Para estas autoras, una prioridad de la dirección que planee el hacer de la gestión del conocimiento una prioridad, será la necesidad de replantear los modelos de interacción entre las personas, los procedimientos y las tecnologías.

Las tecnologías de la información y la comunicación adquieren un papel fundamental en la gestión del conocimiento que radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. Gracias, en gran medida, a Internet, las sociedades y organizaciones actuales tienen a su alcance una abundante información, que la gestión del conocimiento debe ser capaz de encauzar para que se convierta en conocimiento útil para la organización, ya que la información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el ser humano.

A partir de todas las ideas que subyacen en estas definiciones y de la mano de Lloria Aramburu (2004: 92), podemos destacar a modo de resumen, las siguientes conclusiones:

1) La gestión del conocimiento está relacionada tanto con la práctica empresarial como con la investigación. En este sentido, y en lo que se refiere a la investigación, los autores que han estudiado este concepto provienen de distintas disciplinas como la psicología, la sociología, la economía, la ingeniería, la informática o la dirección de empresas, entre otras. Cada uno de estos campos proporciona importantes aportaciones en un aspecto u otro de la gestión del conocimiento, aunque sólo parcialmente, ya que ningún área aislada proporciona un esquema integrado al concepto. Por consiguiente, se hace necesaria una investigación transdisciplinar que vaya más allá de una mera actividad interdisciplinar y que abarque el concepto de forma completa.

2) La gestión del conocimiento va más allá de la gestión de la tecnología o la gestión de la información. La intervención humana, el aprendizaje y el conocimiento tácito, entre otros, son indispensables para conseguir sacar el máximo partido al conocimiento. Por ello, las tecnologías de la información son necesarias en la gestión del conocimiento pero no deben ser el pilar fundamental sobre el que se sustenten los procesos de creación y transferencia de conocimiento.

3) La gestión del conocimiento es un concepto amplio, es decir, está compuesto por diferentes actividades todas ellas relacionadas con el activo del conocimiento. Entre estas actividades pueden destacarse la identificación, creación, desarrollo, transformación, renovación, difusión, aplicación o utilización del conocimiento, entre otros.

4) El conocimiento, en principio, se encuentra dentro de las personas y se desarrolla por aprendizaje. Una eficaz gestión del conocimiento implica que dicho conocimiento pase de ser un activo humano a ser un activo empresarial. Desde aquí, resaltamos la importancia de un compromiso expreso de todos los miembros de la organización, una correcta difusión del conocimiento en la empresa y, sobre todo, que se incorpore con éxito a los procesos o sistemas, productos y servicios, es decir, que quede institucionalizado en la empresa y perdure a sus miembros.

5) Los objetivos de la gestión del conocimiento pueden ser variados aunque, en general, siguen una línea similar. Puede gestionarse el conocimiento con el objeto de desarrollar nuevas oportunidades, crear valor para el cliente u obtener ventajas competitivas, entre otros.

En esencia, *gestionar el conocimiento* consiste en gestionar el potencial de las personas y para ello, es condición imprescindible entender mejor el complejo funcionamiento

de los seres humanos y de las relaciones entre ellos. Posiblemente quienes pretenden impulsar el avance de la sociedad y la economía del conocimiento, no tarden mucho en comprender que lo que se requiere para el desarrollo de la sociedad del conocimiento es saber utilizar éste para bien de los ciudadanos, y que para evolucionar hacia una economía avanzada del conocimiento, lo primordial es saber transformar el conocimiento en riqueza (Rivero Rodrigo, 2006; p. 357).

2.7.2. Autores modernos y sus principales aportaciones sobre la gestión del conocimiento

En la tabla 5 podemos ver la aportación que diferentes autores hacen sobre la gestión del conocimiento. Definiciones, nuevos conceptos y puesta en práctica. Cada uno añade una pequeña pincelada a la gestión del conocimiento, que facilitará el descubrimiento de este nuevo concepto o modelo de gestión.

<p>Michael Polanyi (1891 – 1976)</p>	<p>Fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente. Se basa en tres tesis fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. un descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos. 2. el conocimiento es público, pero también en gran medida es personal. 3. bajo el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito (marco o trasfondo que permite efectuar operaciones de observación de lo que está en el foco de atención)
<p>Meter F. Drucker (1959)</p>	<p>Pieza fundamental en la gestión del conocimiento al introducir el concepto de <i>knowledge workers</i> y por la gran importancia que da a las personas dentro de las organizaciones.</p>
<p>Peter Senge (1990)</p>	<p>La aportación más importante de Meter Senge al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de <i>Learning Organization</i>: “organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la</p>

	que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender”.
Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995)	Abordan los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.
Sveiby (1997)	<p>Para él, la gestión del conocimiento es el <i>arte de crear valor a partir de los activos intangibles</i>.</p> <p>Asimismo destaca las virtudes de las <i>Knowledge Organizations</i> describiéndolas como <i>“aquellas organizaciones totalmente adaptadas a sus clientes. En estas empresas el “servicio” surge del proceso continuo de resolución de problemas entre los clientes y los equipos de expertos. Tratan a los clientes individualmente, sin forzarlos a adaptarse al producto desarrollado, sino adaptando los productos a los clientes. El personal clave de estas organizaciones, que es el que posee el conocimiento, tiende a ser muy competente, con mucha formación y/o experiencia profesional”</i>.</p>
Davenport (1998)	Uno de los autores más influyentes en la práctica de la gestión del conocimiento. Su enfoque empresarial está respaldado por experiencias concretas sobre gestión del conocimiento (British Petroleum, Chrysler y Coca Cola).

Tabla 5. Información extraída de Valhondo, D. (2003; p. 29-41).

Conocido el concepto es importante plantear cómo debe ser la puesta en práctica del mismo. Hay distintos modelos de gestión del conocimiento. Es importante hacer un recorrido por ellos, conocerlos y después decidir cuál sería más acertado poner en práctica en cada caso concreto.

2.7.3. Modelos de gestión del conocimiento

Cuando se habla de modelos de gestión del conocimiento, es habitual recurrir al modelo de proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), que describe cuatro fases:

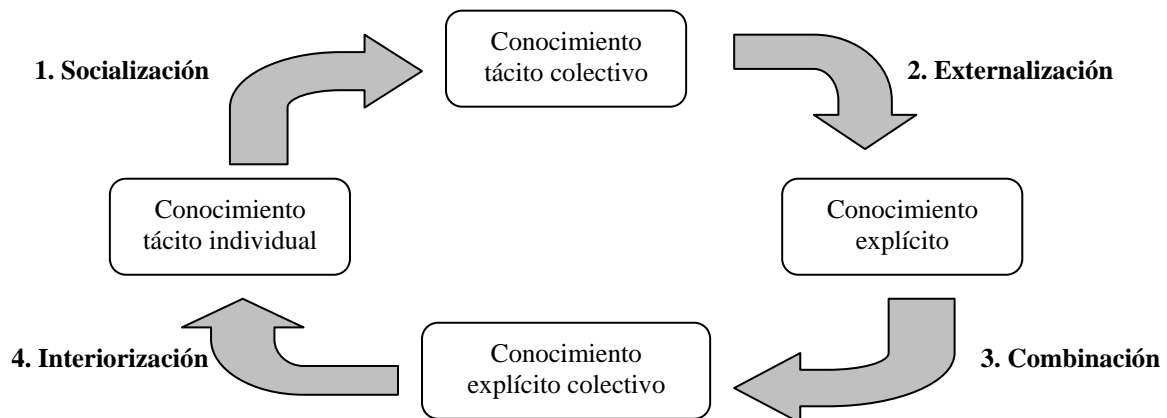


Ilustración 18. Modelo de proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) en Serradell y Juan (2003)

1. **Socialización:** Los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
2. **Externalización:** El conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.
3. **Combinación:** Intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.
4. **Interiorización o aprendizaje:** el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Basándose en este modelo de Nonaka y Takeuchi, Serradell y Juan (2003), proponen un modelo de gestión basado en cinco pilares fundamentales:

1. Un **sistema de información**, que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas (Internet, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (data warehouse y/o data marts).

2. Una **red de colaboración** que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.
3. Un **espacio de conocimiento** que sirva de repositorio de documentos y archivos y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la organización.
4. Un **sistema CRM** que permita la interacción con los clientes y proporcione conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos.
5. El más importante de todos: una **cultura organizativa** que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua, según las necesidades de conocimiento que tenga la empresa.

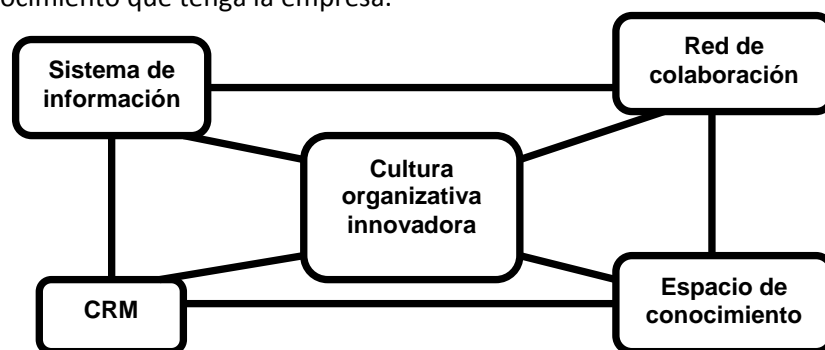


Ilustración 19. Modelo de gestión del conocimiento de Serradell y Juan (2003)

Plaz y González (2004) también aportan su modelo de gestión del conocimiento. Ellos se basan en el ciclo del conocimiento, distinguiendo cuatro tipos de procesos medulares en la gestión del conocimiento: la captura, la difusión, la asimilación y la aplicación de conocimiento.

- La captura: búsqueda, registro y codificación de nuevo conocimiento para la organización.
- La difusión: hacer disponible o distribuir el conocimiento registrado a los individuos interesados a través de ciertos esquemas o canales específicos.
- La asimilación: existencia, interpretación y análisis del contenido disponible en las estructuras o bases de conocimiento de la organización.
- La aplicación: aprovechamiento y puesta en práctica del conocimiento adquirido.

Estos procesos están íntimamente relacionados entre sí. Interactúan generando complementariedades y sinergias a través de sus interfases de relación: (Plaz y González, 2004; p. 46)

- *La captura de conocimiento y su difusión en la organización*, definen una interfase que podemos llamar **inteligencia**.
- *Los procesos de difusión y asimilación de conocimientos* por parte de los individuos sitúan esta dinámica en un contexto de **accesibilidad del conocimiento**.
- *Los procesos de asimilación y aplicación del conocimiento* dan lugar a una interfase que llamaremos **aprendizaje**.
- Finalmente, como consecuencia de *los procesos de aplicación, reutilización y creación de nuevo conocimiento*, y su posterior *captura* con fines de su *codificación* y hacerlo *explícito*, identificamos una interfaz denominada **renovación**.

Revilla y Prieto (2006), definen la *gestión del conocimiento* como “*reunión de conocimientos efectivos y su movilización activa*”. Y distinguen dos enfoques:

- Técnico estructural: el conocimiento es algo objetivo, estático, universal y representativo de una realidad externa. La tarea del sistema de gestión del conocimiento es representar o moderar esa realidad tan exactamente como sea posible (adquirirla, distribuirla y administrarla entre sus miembros mediante sistemas o elementos tangibles: vigilancia del entorno, procesos de planificación estratégica, sistemas de información, sistemas de evaluación y seguimiento)
- Del comportamiento: desarrollo del potencial humano como principal depositario del conocimiento. Conocimiento: producto social que emerge de las interacciones entre individuos e implica el desarrollo de procesos compartidos de interpretación de la realidad y las experiencias (elementos básicos: gestión de la confianza, creatividad e innovación).

Los dos enfoques por separado tienen limitaciones, lo que ha propiciado planteamientos integradores: *la gestión del conocimiento sólo es posible cuando existen valores compartidos e iniciativas orientadas al aprendizaje y al desarrollo del conocimiento que se complementan con unas estructuras, sistemas y procedimientos apropiados para hacerlos operativos*.

A partir de estos enfoques, distinguen cuatro *modalidades de gestión*:

- Gestión pasiva: organizaciones con poco interés por la gestión del conocimiento. Elementos de gestión orientados al desarrollo de la actividad económica. Puede que sea un modelo suficiente para organizaciones en entornos estables, fuertemente aferradas a la tradición y constancia, cuyo objetivo es validar y restaurar sus actuales estructuras de conocimientos. Riesgo: insuficiencia para generar aprendizaje en situación de aumento de la inestabilidad.
- Gestión orientada al comportamiento: organizaciones que operan en entornos complejos y cambiantes. El conocimiento es difícilmente separable de las personas que lo generan. Es compartido y reinterpretado a través de los contactos personales. Gestión del conocimiento: desarrollo de iniciativas y contactos personales, y compromiso con la experimentación para llegar a comprender un entorno que plantea frecuentemente situaciones desconocidas.
- Gestión técnico-estructurada: gestión del conocimiento: procesamiento de grandes cantidades de información. Almacenan información y la hacen fácilmente accesible para quien la necesite.
- Gestión activa: modelo idóneo y más eficaz para desarrollar el conocimiento en la organización, especialmente en entornos caracterizados por su dinamismo y complejidad. Organizaciones creativas y pragmáticas, abiertas al riesgo, pero sin desatender sus seguridades. Combinan el esfuerzo de adquirir y procesar información de forma rápida y efectiva con el de compartir e integrar diferentes percepciones de los individuos con el fin de concebir proyectos para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que brinde el entorno (Revilla y Prieto, 2006).

Independientemente del modelo de gestión del conocimiento empleado, el resultado perseguido es el mismo, obtener organizaciones “inteligentes”. En palabras de Llano: *El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste, en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización* (Llano, 1996; p. 4).

2.7.4. Organizaciones inteligentes

Esta sociedad demanda una serie de habilidades y competencias diferentes, lo importante es contar con los mejores talentos y capital humano, además de el deseo de cambio y de participación en las decisiones por parte de los líderes y su gente, esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura a lo interno de las empresas y evitar la resistencia al cambio.

Este proceso debe de ir acompañado de una filosofía humanista de líderes con experiencia, conocimientos sobre las nuevas prácticas de gestión tecnológicas, comunicación efectiva, de inclusión y de compromiso social, adicionado el deseo de la gente, tomando como marco de referencia la visión y la misión de la empresa, además, entender que los cambios se logran cuando estamos dispuestos a razonar que nada en el mundo es estático.

Pero para que realmente la inteligencia competitiva pueda cumplir su objetivo, estimamos que debe trabajar en forma paralela con la gestión del conocimiento. En la era de la inteligencia, no tendrá cabida en el mercado una empresa que no sea inteligente, esto es, que haya implementado la inteligencia competitiva como una función organizativa más y la utilice, en conjunción con la gestión del conocimiento, desde una perspectiva estratégica para lograr y consolidar ventajas competitivas (Arroyo Varela, 2005; p. 109).

En definitiva, se busca producir organizaciones inteligentes. Este modelo se caracteriza por los siguientes principios: (Hernández López, 2006; p. 2).

- | | |
|---|--|
| ▪ Trabajo en equipo | ▪ Liderazgo compartido |
| ▪ Comunicación afectiva | ▪ Auto aprendizaje |
| ▪ Experiencia | ▪ Búsqueda del talento humano |
| ▪ Fomentar la creación de nuevos conocimientos | ▪ Inversión en capacitación, tecnología, infraestructura |
| ▪ Aumentar la competitividad presente y futura | ▪ Aumentar el rendimiento productivo |
| ▪ Aumentar el posicionamiento según su línea de negocio | ▪ Desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades |
| ▪ La ética y los valores | ▪ Socialización |

García Morales (2004), también aporta lo que para él son las principales características de las organizaciones inteligentes. Él considera que las organizaciones inteligentes poseen toda

una serie de aspectos estructurales, estratégicos, relacionados con los recursos humanos y generales, que las caracterizan y diferencian de otras entidades.

- Características de la estructura organizativa:
 - Más plana y abierta: proporcionan apoyo para intercambio
 - Flexible: permite aumentar la capacidad de adaptación
 - Descentralizada
 - Posee habilidad para comunicarse abierta y rápidamente
 - La gente desea cooperar y compartir información, existiendo mayor responsabilidad y compromiso
 - No hay separación entre pensar y hacer: uno aprende haciendo
 - Apoyada en redes: facilitan respuestas rápidas e innovaciones a través de líneas divisionales y departamentales.
- En relación a los aspectos estratégicos podríamos decir, que uno de los atributos claves de la organización inteligente es la concepción de la estrategia como una parte del proceso de aprendizaje.
- Aspectos relacionados con los Recursos Humanos:
 - Empowerment y aprendizaje auto-dirigido: El empowerment es el acto por el que se permite a alguien una actuación que en otro caso no podría realizar, así que, las personas se sentirán autorizadas no simplemente porque los directores lo digan o porque se asegure que forma parte de la cultura organizacional, sino porque ellos sienten que las políticas, las prácticas y las estructuras reflejan esa distribución de poder, información, conocimiento y recompensa a través de toda la organización.
 - Apertura: participativa (cuando se tiene libertad para poder expresar libremente la opinión) y reflexiva (aptitud para poder cuestionar continuamente el propio pensamiento)

- Las seis “C”: continuidad, compromiso, capacidad, contribución, colaboración y conciencia.
 - Liderazgo: nueva forma de liderazgo que afronte la realidad actual basada en el capital intelectual, el poder de la mente, el know-how o la imaginación.
 - Cultura: la tolerancia y la orientación sin prejuicios, la claridad y la apertura a la experiencia, la aceptación de la ambigüedad y la asunción de riesgos, estar dispuesto a reconocer los fallos y aprender de ellos; la existencia de grupos comprometidos en generar diálogos activos y conversaciones reflexivas; el desarrollo de las disciplinas del aprendizaje; el reflejo de un espíritu de aprendiz en cada práctica; un cambio de mentalidad en todos los niveles para el nacimiento de esa cultura de aprendizaje; la exploración y experimentación en los márgenes; la anticipación a las necesidades latentes de los clientes; la promoción de la flexibilidad y de un fuerte sentido de visión corporativa y misiones; etc.
- Otras características generales:
- Organización de rápido aprendizaje
 - Memoria organizativa: si no fuera por la memoria organizativa, el aprendizaje tendría una vida relativamente corta debido a la posible rotación del personal y al paso del tiempo.
 - Desarrollo de las disciplinas del aprendizaje organizacional: visión compartida, desarrollo de pensamiento sistémico, relaciones personales de cooperación y aprendizaje en equipo, reflexión y análisis.
 - Delimitación de la organización como sistemas de aprendizaje
 - Capacidad de absorción.

Para Llano (1996), las empresas se han convertido en las comunidades que de manera más avanzada y dinámica llevan a cabo estos procesos de enseñanza y aprendizaje. Han de ser “organizaciones inteligentes”, organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas

nuevas y enseñarlas a otros que, lleguen a saber más, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo.

Sólo las empresas capaces de operar de manera corporativamente inteligente serán capaces de navegar en el espacio del conocimiento abierto por la nueva sociedad. Apuntamos seis propuestas para las organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento: (Llano, 1996; p. 7-19)

1ª propuesta: Trabajar es aprender, dirigir es enseñar.

2ª propuesta: Una “organización inteligente” es una comunidad de investigación y aprendizaje.

3ª propuesta: las “organizaciones inteligentes” entienden la profesionalidad como dominio de un “oficio”.

4ª propuesta: Una “organización inteligente” posee una ineludible dimensión ética.

5ª propuesta: Una “organización inteligente” ha de cultivar una profunda cultura corporativa.

6ª propuesta: En las “organizaciones inteligentes” investigación y gestión se identifican.

Estas propuestas deben convertirse en objetivos de las empresas que pretendan avanzar, competir y progresar en la sociedad del conocimiento, aspirando a convertirse en *Organizaciones Inteligentes*.

Y no sólo organizaciones inteligentes, capaces de aprender, sino como señala Arbonés (2006; p. 127), organizaciones capaces de innovar, ya que en estos tiempos de cambio constante la máxima no es generar una innovación, sino muchas y constantes, lo que lleva sin duda a hablar de Organizaciones Innovadoras. La capacidad de gestionar creativamente una organización es su principal multiplicador de éxito.

Pero, como señala Carballo (2006; p. 361) la actividad innovadora requiere, por su propia naturaleza, un uso intensivo del conocimiento. En ocasiones se requiere la creación de nuevos conocimientos para poder hacer realidad nuevas ideas; en otros casos la cuestión se soluciona echando mano de conocimientos ya existentes; en cualquier caso, la solución

innovadora se basa en aplicar conocimientos distintos de los que ya se venían utilizando o en aplicarlos de forma diferente.

“La experiencia, la realidad, la acción de experimentar y vivir, es la antesala de la innovación. La innovación se hace, se aprende haciéndola, se disfruta viviéndola en directo.”
(Carballo, 2006; p. 6)

Una buena gestión del conocimiento constituye una parte importante del proceso de innovación. Puede decirse que cualquier actividad que se lleve a cabo en la empresa se basa en la aplicación de conocimientos, lo cual es rigurosamente cierto, pero también lo es que algunas, como la elaboración de estrategias o la innovación, son particularmente intensivas en la utilización del conocimiento.

Hablamos pues de conocimiento, de su utilización, de su elaboración y aplicación, pero ¿quién realiza esta labor? En la empresa y organizaciones actuales es importante destacar una nueva figura, un nuevo tipo de trabajador que denominaremos *trabajador del conocimiento*.

¿Qué es un trabajador del conocimiento? Para Davenport, T.H. (2006; p. 21) durante más de una década su definición ha sido la siguiente:

Los trabajadores del conocimiento tienen niveles elevados de conocimiento experto, educación o experiencia, y el propósito principal de sus trabajos implica la creación, la distribución o la aplicación del conocimiento.

Los trabajadores del conocimiento piensan para ganarse la vida. Viven de su inteligencia. Resuelven problemas, comprenden las necesidades de sus clientes y las cubren; toman decisiones, colaboran con otras personas y se comunican con éstas mientras hacen su propio trabajo.

Es evidente que el éxito de la organización depende de la innovación y de la productividad de esos trabajadores dentro de sus empresas.

Como resumen, podemos concluir, citando a Sanz Gómez (2005) que la empresa inteligente es aquella que crea y recrea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.)

La organización inteligente se basa en las habilidades, actitudes, conocimiento y fundamentalmente en la comprensión que contribuyen al auténtico cambio. Se caracteriza por una red en continua expansión de personas muy capaces e inquisitivas y con capacidad de investigar profundamente. El resultado que obtenemos es un refuerzo positivo y constante en la comprensión del auténtico cambio personal y profesional, produciendo una identificación progresiva del nexo social; es decir, refuerza los vínculos que nos unen.

Para iniciar y alcanzar el proceso de transformación Sanz Gómez (2005) sugiere cinco pasos:

- La normativa interna de la empresa
- Por medio de la formación y de la educación.
- Utilizando la formación y el desarrollo.
- Desarrollar investigaciones.
- Lograda la transformación, no harán falta ni normativas internas, ni declaraciones de principios.

La *formación*, la *educación* y el *desarrollo*, son elementos claves de la transformación de la empresa en una *organización inteligente*, que *aprende e innova* y como consecuencia sobrevive y crece en un mercado cada más *competitivo*.

La *formación* se está convirtiendo en un componente fundamental para la consecución de los objetivos de las organizaciones. Hace unos 20 años, la formación era una función auxiliar, situada dentro del departamento de personal, una función adaptativa y de “reciclaje profesional”, encuadrada en el nivel funcional de la organización. Pero en la actualidad, la aceleración de los cambios, la necesidad de incluso adelantarse a ellos, ha hecho que nos encontremos con que la formación empieza a tener su propia función en el nivel estratégico de la empresa. Hemos pasado a una visión de la formación como una de las funciones propias de los trabajadores, integrada en muchos casos en el propio puesto de trabajo (Pineda, 2002).

3. EMPRESAS EN LA NUEVA SOCIEDAD. NECESIDAD DE CAMBIO.

Si eres tú quien provoca el cambio, ya no te asustará.

-Spencer Johnson-

En esta Nueva Sociedad, las empresas se ven sometidas también al ritmo acelerado de cambio, innovación y caducidad de los productos.

Toda empresa que quiera ser competitiva, debe adaptarse a las exigencias de la Sociedad de la Información.

Estamos inmersos en un mundo global, que para la empresa significa un mercado global. La competencia traspasa fronteras. Ante esta situación, las empresas deben mejorar sus capacidades de manera que respondan a todas las necesidades que la nueva sociedad plantea.

3.1. Lograr competitividad: impulso del cambio

Muchos factores pueden influir en la competitividad de una empresa, pero antes de pasar a analizarlos es importante que tengamos una idea clara de qué entendemos por competitividad, qué es una empresa competitiva.

Múltiples definiciones podemos encontrarnos, pero una de las más completas y de utilidad para este análisis puede ser la que ofrece la OCDE (1992), que distingue tres conceptos de competitividad: competitividad de la empresa (nivel micro), competitividad del país (nivel macro) y competitividad estructural. Para este estudio nos quedaremos con el nivel micro, es decir, con la competitividad de empresa. Sánchez, López, Cervantes y Cañibano (2000), comentan en su obra *El Capital humano en la nueva sociedad del conocimiento* que la competitividad de una empresa indica su capacidad para producir bienes en un mercado abierto y, a la vez, generar valor, y se mide, normalmente a través de su cuota de mercado, su volumen de ventas o sus beneficios.

Paul Feuvrier y August Götzfried (2001) también hacen hincapié en la pregunta ¿qué es una empresa competitiva? Y comentan que un primer enfoque puede girar en torno a tres cuestiones:

1. A nivel de compañía, una empresa competitiva se puede definir como una empresa que crece, en términos de valor añadido o de empleo, a un ritmo superior al de otras empresas, o cuya cuota de mercado aumenta. El patrón de referencia que se usará para las “otras empresas” depende de la estructura del mercado con el que se ha de enfrentar la compañía.
2. La productividad es también un componente importante de la competitividad. La competitividad no siempre está ligada al crecimiento económico de la empresa: si el aumento de la productividad se debe a una reducción de los medios de producción, la competitividad relacionada con la productividad mejora, pero no así la relacionada con el crecimiento.
3. Por último, para que las empresas sean competitivas, han de mantener los precios de sus productos al nivel de los “precios del mercado”. Depende en gran medida de la estructura de la industria: cuanto menos concentrado esté un sector industrial, más “seguidora de precios” será la empresa y más competencia habrá. Si la cuota de mercado de la empresa es elevada, su mercado no estará muy expuesto a la competencia y la competitividad mejorará más aumentando la calidad de los productos que manteniendo los precios.

Definido el término competitividad, nos encontramos en disposición de pasar a analizar qué factores hacen más competitivas las empresas.

Sánchez, López, Cervantes y Cañibano (2000; 36) afirman que la competitividad de las empresas procede de la práctica de una gestión exitosa por parte de los empresarios o los directivos, pero también de la fuerza y eficiencia de la estructura productiva del país, de las tendencias a largo plazo de la inversión de capital, de la infraestructura técnica y de otros factores que determinan las “externalidades” en las que las empresas puedan apoyarse. .

Como estamos observando, existen muchos elementos relacionados con la competitividad de la empresa, que contribuyen a incrementarla, pero cómo se mide realmente la competitividad.

Una de las perspectivas desde la que enfocar la medición de la competitividad es la que se adopta en el Consejo Europeo extraordinario que se celebró en Lisboa en 2000, en el que la propia UE estableció “el objetivo estratégico para la próxima década: convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

Sánchez, López, Cervantes y Cañibano (2000), afirman que España debe integrarse plenamente en la economía mundial basada en el conocimiento, que se extiende de manera creciente por el planeta. Para ello es necesario mejorar el nivel y la movilidad del capital humano en los términos descritos, como paso previo para incrementar nuestra capacidad de innovación y, consecuentemente, la competitividad.

Feuvrier y Götzfried (2001), hablan de esta economía basada en el conocimiento en su artículo, y resaltan cómo la noción de competitividad está vinculada a los indicadores de innovación e investigación y de reforma económica. Si desglosamos más estos dos epígrafes, podemos incluir dentro del primero indicadores como el gasto en I+D, el gasto en TIC y los indicadores de capital-riesgo. El otro epígrafe incluye principalmente indicadores referidos a la integración comercial, la inversión empresarial y los precios en las industrias que funcionan en redes.

Ferrer Abelló y Del Rey Tapia (2004) comentan cómo las empresas están continuamente bajo presión para mantener y aumentar su competitividad. La tecnología ayuda a aumentar esta competitividad, pero, asimismo, causa una mayor concurrencia y la aparición de nuevos tipos de competidores.

A pesar de todo se puede afirmar que medir la competitividad es una tarea compleja y con una interpretación dinámica.

En este sentido, Huertas (2003; 31) citando el trabajo de la Comisión Europea (1993) y el posterior de Otero (1997), propugna una empresa europea con fuerte capacidad de innovación tecnológica y organizativa, que implique y comprometa a los trabajadores en el conjunto de actividades que soportan la actuación empresarial, mediante una formación

polivalente de los mismos, la movilidad entre puestos y funciones y la flexibilización de la actividad laboral.

Según él, actualmente la posición competitiva de cada organización se define a partir de su situación con relación a cada uno de estos tres ejes estratégicos: eficiencia, calidad y flexibilidad.

Para este autor, la competitividad se entiende como las estrategias, acciones y planes impulsados por las empresas españolas para mejorar su ajuste con el mercado y ofrecer una respuesta solvente a las nuevas demandas de los clientes:

- Flexibilidad tecnológica
- Gestión de recursos humanos
- Adaptabilidad organizativa

La rápida disminución del costo de las herramientas informáticas permite generalizar el acceso a la información y simultáneamente transforma la capacidad de procesarla y difundirla en una fuente importante de progreso. La inmensa mayoría de los sectores productivos utilizará la captación y manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la productividad de su mano de obra, o los recursos naturales.

Para Larios Santos (1999) es la innovación la que aumenta la competitividad, bien a través de mercados o bien a través de la mayor productividad de los factores, lo cual provoca un aumento de la producción.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Larios Santos (1999), citando a Porter, afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y que las empresas consigan ventajas competitivas mediante la innovación.

Las empresas se ven forzadas a innovar lo más rápidamente posible ya que el ciclo de vida de los productos y de las tecnologías es cada día más corto y generaciones de tecnologías están reemplazando con éxito otras anteriores a un ritmo vertiginoso. El entrar en el mercado e introducir nuevos productos han llegado a ser factores decisivos de competitividad y la

difusión de nuevas técnicas, productos y servicios en el conjunto del tejido económico está permitiendo conseguir el máximo beneficio en términos de competitividad⁶.

Es la nueva empresa de la Sociedad de la Información, aquella que ha rediseñado sus procesos de negocio, los ha integrado con ayuda de la tecnología, los ha orientado al cliente y utiliza la red para realizar sus funciones tanto internas como externas. Una empresa adaptada al nuevo entorno del mercado es aquella que realiza toda o gran parte de su actividad, funcional o comercial, en red. Pero es algo más, es una empresa con una organización flexible, orientada al cliente, que se relaciona con su medio de forma electrónica. En esta empresa, Internet es el elemento tecnológico que ha dado lugar al nuevo entorno y a todos los términos de negocio del tipo “e-concepto”, pues su ubicuidad permite el intercambio entre los sistemas de proceso de información de las empresas, sin problemas de espacio – tiempo (Ferrer y Del Rey, 2004).

Ferrer y Del Rey (2004) señalan como atributos externos más singulares de las tecnologías de la información dentro del campo empresarial tres características:

- conectividad
- convergencia
- interactividad

Por su parte, Huerta Arribas (2003; 89), ofrece tres bloques de variables para, a través de los mismos, medir los posibles efectos del cambio tecnológico:

- Consecuencias sobre los Recursos Humanos: variación del nº de trabajadores en la planta y cambios en la cualificación requerida para los trabajadores.
- Consecuencias sobre el producto: calidad, variedad y tiempo hasta llegar al mercado.
- Consecuencias sobre la empresa: ahorro de materiales, precios y variación en la cuota de mercado.

⁶ Libro Verde de la Unión Europea (20.12.95)

Medidos los efectos del cambio tecnológico, Ferrer y Del Rey (2004; 37), aportan cinco consecuencias de incorporar las nuevas tecnologías a la empresa:

- Aumento constante de la productividad y la eficiencia de la empresa.
- Crecimiento más continuo.
- Creciente globalización de los negocios.
- Revitalización económica a través de la inversión de capital en tecnología.
- Tendencia descendente de la inflación.

Concluyendo, hemos podido ver cómo en el nuevo planteamiento de funcionamiento de las empresas la utilización de las TIC parece estar contribuyendo al cambio de cultura corporativa e institucional, y está dando lugar a una nueva vía para construir el fortalecimiento económico y como consecuencia a la capacidad de competir, y de hacerlo con éxito.

En el caso concreto de Europa, las actuales claves de la competitividad son el conocimiento, la innovación, la propiedad intelectual, los servicios y un uso eficiente de los recursos⁷.

3.2. La necesidad de innovación

El nuevo contexto competitivo en el que estamos inmersos obliga a las empresas a buscar nuevas formas de organizar sus procesos internos y diseñar sus relaciones con otros agentes, con los que compartir riesgos y recursos.

González-Sánchez y García-Muiña nos señalan cómo la menor duración de los ciclos de vida de los productos, su mayor complejidad y el incremento de la competitividad han potenciado la necesidad de compartir el conocimiento y de adoptar ideas externas. En este nuevo marco, surge el paradigma de la innovación abierta, que postula la necesidad de establecer flujos internos y externos de conocimiento por parte de las organizaciones para extraer el mayor valor posible de su potencial innovador (González-Sánchez, R. y García-Muiña, F.E., 2011; p.85).

⁷ Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. (4.10.2006).

3.2.1. ¿Qué entendemos por innovación?

Así lo entiende Seely Brown (2003) cuando afirma que la invención más importante que resultará del departamento de investigación de la empresa en el futuro será la propia empresa. Cuando las empresas tratan de ir al mismo ritmo que los rápidos pasos de la tecnología y se enfrentan con entornos empresariales cada vez más inestables, el departamento de investigación tiene que hacer algo más que limitarse a innovar nuevos productos. Debe diseñar las nuevas “arquitecturas” tecnológicas y organizativas que hagan posible una empresa continuamente innovadora.

Una empresa continuamente innovadora que sea capaz de sobrevivir en el mercado. La innovación es necesaria, sobre todo porque es el elemento clave que explica la competitividad.

Carlos Gentil, en su libro “Innovación tecnológica: Ideas básicas” (2001), comenta cómo las empresas incorporan la innovación de formas muy diversas, pudiendo hacerlo para obtener una mayor calidad en sus productos o servicios, disminuir costes, ofrecer una mayor gama de productos o servicios, o ser más rápidas en su introducción en el mercado. Cualquiera que sea el caso, su única exigencia es la de implantar el cambio dentro de la organización.

El establecimiento de tipologías de innovación ha atraído el interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a diferentes clasificaciones, entre las que destacamos dos: (1) aquella que utiliza como criterio clasificatorio el grado de novedad de la innovación y (2) la que atiende a su naturaleza.

- **Grado de novedad de la innovación (radical/incremental)**

- Innovación incremental. Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Así, se observa cómo el crecimiento y el éxito experimentado por las empresas de automoción en los últimos tiempos responde, en gran parte, a programas a largo plazo caracterizados por una sistemática y continua mejora en el diseño de productos y procesos.

- Innovación radical. Implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, si surgen con cierta frecuencia. Se trata de situaciones en las que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores (Un ejemplo puede ser la máquina de vapor o el microprocesador).

- **Naturaleza de la innovación (tecnológica/comercial/organizativa)**

- Innovación tecnológica. Surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

La tecnología puede ser creada por la propia empresa o adquirida a cualquier suministrador, público o privado, nacional o extranjero. El único agente imprescindible para que exista innovación tecnológica es la empresa, ya que es la responsable de su utilización para introducir el cambio.

- Innovación comercial. Aparece como resultado del cambio de cualquiera de las diversas variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto. Entre las innovaciones de dominio comercial destacan: nuevos medios de promoción de ventas, nuevas combinaciones estética-funcionalidad, nuevos sistemas de distribución y nuevas formas de comercialización de bienes y servicios. Un ejemplo de nuevas formas de comercialización es el sistema de franquicias o el comercio electrónico.

- Innovación organizativa. En este caso el cambio ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras cosas, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Entre las innovaciones organizativas

de posible aplicación en la empresa distinguimos dos: las que actúan a un nivel externo y las que lo hacen a un nivel interno.

A nivel externo, las que en los últimos años han adquirido un mayor relieve son las que se refieren a la constitución de redes entre empresas y otros agentes del sistema económico para favorecer la cooperación entre ellos, y las que abordan la proyección de los negocios y actividades productivas en el ámbito internacional. A un nivel interno, destacan aquellas que van dirigidas a mejorar el trabajo en grupo, bien a través de la gestión de interfaces o del funcionamiento interno del equipo.

No debemos pensar en estos tipos de innovaciones como si de sucesos independientes se tratase, sino más bien de sucesos interrelacionados entre sí, de tal forma que muchas veces las innovaciones tecnológicas implican o promueven innovaciones organizativas o comerciales y viceversa. Prueba de esta interrelación son los robots industriales, máquinas programables capaces de realizar tareas repetitivas de acuerdo con una secuencia establecida, que, a su vez, han permitido la optimización de las líneas de ensamblaje y la organización de la producción de acuerdo con los sistemas “just in time”.

A estas dos clasificaciones podríamos añadir otra que distingue entre los resultados de la innovación, diferenciando entre proceso y producto (Estrada, González Hernández, González Montañez, Rodríguez y Burunet):

- Producto: la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes. Esta mejora puede ser directa o indirecta, directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.

- Proceso: la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costes. Constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados.

Actualmente podemos hablar de empresas innovadoras, definiéndolas como aquellas que logran transformar los avances científicos tecnológicos en nuevos productos y procesos, mediante la adecuada y efectiva vinculación de la ciencia, la tecnología, la producción, las necesidades sociales y requerimientos del mercado nacional e internacional.

Empresa innovadora es aquella que mediante la sistemática aplicación de innovaciones, posee un nivel de organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo tales, que sus ofertas poseen calidad superior o igual a las mejores existentes en el mercado, que le propicie cubrir sus costos y obtener ganancias.

En el trabajo “Innovación tecnológica: variable determinante de la competitividad” (Estrada, González Hernández, González Montañez, Rodríguez y Burunet, 2004) se describe la innovación como una característica común en cualquier economía y en cualquier mercado. Las empresas compiten por la innovación constantemente, configuran sus equipos de trabajo y crean las condiciones que permitan que la organización favorezca esa innovación. La innovación no se persigue, sino que se alcanza. Requiere equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial para asumir determinados riesgos y, principalmente, un duro trabajo.

Las empresas que mejor apuestan por la innovación son aquellas que no se centran en buscar las innovaciones, sino en trabajar con consistencia resolviendo problemas del presente, satisfaciendo necesidades, mejorando los productos y servicios, y poniendo a toda la organización en mutuo equilibrio. En la mayor parte de las ocasiones, las innovaciones no son tales hasta que no han satisfecho mayoritariamente necesidades fundamentales. Una verdadera innovación se reconoce cuando te ayuda en tu vida diaria, bien a escala personal o a escala profesional.

Podemos decir que en la actualidad coinciden tres factores importantes que impulsan la innovación tecnológica como una variable determinante en la competitividad:

- Una intensa competencia global creada por la rápida difusión de las capacidades de fabricación a escala mundial.
- Un cambio radical en los productos y procesos de la manufactura moderna provocado por las tecnologías avanzadas de fabricación.
- Un número creciente de evidencias empíricas sobre la necesidad de introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras

organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia de las operaciones fabriles y proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas.

Revilla y Prieto (2006) concluyen lo que para nosotros podría ser una buena definición de lo que en definitiva debe suponer cualquier innovación o cambio en la empresa. Partiendo del contexto en el que se mueven las organizaciones actuales, que es básicamente turbulento, conceptos como la globalización, la competitividad creciente, la velocidad de la evolución de las nuevas tecnologías, el e-business, etc., se han transformado en lugares comunes y no son sino otros tantos elementos que aportan su dosis de turbulencia, que a menudo se multiplica cuando se combinan varios de estos factores entre sí. Las organizaciones que quieran permanecer en un estado continuo de aprendizaje y mejora- en definitiva, sobrevivir – deberán moverse lejos de modelos pasivos en la gestión del conocimiento y embarcarse en los más inquietos. La prudencia no es una receta válida, es necesario confiar en recursos que permitan a las organizaciones mantenerse en un equilibrio dinámico y el conocimiento representa uno de los valores más críticos.

3.2.2. Innovación vs. Capacidad de Innovación

Ambos términos son algunas veces utilizados indistintamente, pero existe una diferencia fundamental entre ellos:

- La innovación se enfoca en el resultado de las actividades organizativas (por ejemplo, productos, servicios).
- La capacidad de innovación es la habilidad de la organización, para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la organización. (Bravo, E., Herrera, L. y Pedraza, A., 2011; p.43)

En la actualidad existen distintas corrientes que estudian esta capacidad de innovación, entre ellas, la más actual, es citada por diferentes autores, y emplea el enfoque de las capacidades dinámicas para explicar cómo una empresa construye su capacidad innovadora.

Bravo, Herrera y Pedraza (2011), revisando a muchos de estos autores, nos afirman que *las premisas del enfoque de las capacidades dinámicas han resultado de gran relevancia en el campo de la gestión de la innovación ya que se centran en analizar cómo las*

organizaciones explotan y reconfiguran sus recursos de forma continua con el objetivo de crear nuevos productos y procesos.

Siguiente este enfoque, las innovaciones son el resultados de un complejo proceso tecnológico, social y económico que implica interacciones internas de la organización y de ella con el entorno competitivo. La capacidad de innovación por tanto es algo más que el proceso de desarrollar un nuevo producto; requiere una configuración de la organización y la adopción de un ambiente propicio para el desarrollo de innovaciones. (p. 41)

Para estos autores, la capacidad de innovación se muestra como el resultado de cuatro procesos:

- creación de conocimiento,
- absorción de conocimiento,
- integración de conocimiento y
- reconfiguración de conocimiento.

Para sostener el proceso de desarrollo de nuevos productos, las organizaciones deberían construir capacidades dinámicas de la combinación de sus principales recursos organizacionales, que permitan la creación, absorción, integración y reconfiguración simultánea y continua de conocimiento. (pág. 203)

Estos procesos están soportados por cuatro tipos de recursos: capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas y la cultura organizativa. (Bravo, E., Herrera, L., 2009; p. 303).

Pasando a definir cada uno de ellos encontramos:

- *Capital humano*

Hacen referencia al conocimiento y habilidades de los individuos que son los que posibilitan los cambios y el crecimiento económico.

- *Liderazgo*

Algunos elementos básicos que tienen en común todas las definiciones de liderazgo son: grupo, influencia, meta...

También es posible encontrar coincidencias en algunos autores, sobre la diferenciación de dos tipos de liderazgo que afectan al proceso de innovación: el transformacional y el transaccional.

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de convencer a los demás para que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. El liderazgo transaccional defiende la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del líder siempre que este les proporcione recursos valiosos.

- *Cultura*

En el proceso de innovación es fundamental que se de un tipo de cultura concreta, aquella que fomenta la interacción entre los individuos que es esencial para la creación de nuevas ideas.

Si la cultura se ha definido como el conjunto de valores, normas y comportamientos de los miembros de una organización. Los estudios que relacionan la cultura con la capacidad de innovación afirman que elementos de la cultura vinculados a la creación de normas para mejorar la creatividad están asociados a un alto grado de innovación.

- *Estructuras y sistemas*

Entendemos por ello la configuración formal de los componentes de la cadena de valor de la organización, en términos de flujo de trabajo, canales de comunicación y jerarquía. Algunos estudios demuestran que las organizaciones que implementan políticas formales e informales, procedimientos, prácticas e incentivos específicamente orientados a la innovación consiguen un desempeño organizativo positivo. (pág. 306 – 308)

3.2.3. La visión de la innovación en las Ciencias Sociales

La complejidad de la innovación puede analizarse con la aportación de varias ciencias sociales (Cros, 1997):

- a) La *sociología* ha llamado la atención sobre el hecho de que el proceso innovador se desarrolla en una *organización*, no es una cuestión personal. Por ello la *innovación* está ligada estrechamente a la estructura misma de la organización y depende de la capacidad de aprendizaje de una colectividad y de su creatividad.
- b) La *psicología social* analiza la innovación desde el punto de vista más personal y desde los efectos de las alianzas entre las personas. En este sentido cada persona es capaz de ser *creativa*, por ello, es capaz de crear algo nuevo y de generar posibilidades. La *innovación* se sitúa en la *comunicación*, un proceso en el que las personas pueden establecer contactos, intercambios y propuestas. El origen, difusión y concreción de la innovación depende de las relaciones entre individuos.
- c) La *antropología* ha aportado la noción de *traducción* de la innovación, lo cual significa expresar en un lenguaje de acción lo que conviene hacer por el bien común en una cultura determinada, o en un lugar, sobre un mismo objeto, según las preocupaciones y representaciones de diferentes actores. Las innovaciones se originan en alguna cultura, en torno a valores determinados, pero no se transmiten como las epidemias, ni por la resolución de un conflicto (donde algunos vencen), sino por los efectos sucesivos de la traducción entre diferentes actores de un mismo objeto. Es preciso tener en cuenta los esquemas de pensamiento y de interés de los diversos implicados y su manera de concebir la *innovación* para entenderla.
- d) La aportación de la *economía política*. Dos cuestiones fundamentales, no sólo hace falta producir algo nuevo, sino contar con recursos para poder producirlo, y por otra parte, en una empresa hay actores fundamentales con capacidad de iniciativa, de liderazgo, y de gestión del proceso para entender las demandas y responder a las demandas, o el proceso continuo de introducir sobre la marcha los cambios en correspondencia a una necesidad. En economía está muy claro en cuanto a la *innovación* que no se trata, por ejemplo, de fabricar una tecnología punta, sino de que penetre en el tejido económico, porque de lo contrario no servirá.

Desde las diversas aportaciones, se puede concluir considerando “la innovación como un elemento fluido de la sociedad, que se inscribe en la dinámica de transformación de los individuos, de sus relaciones o de las organizaciones, regenerando las instituciones” (Cros, 1997, p.137). En cualquiera de las ciencias sociales la innovación es un cambio que se produce porque la sociedad cambia, las organizaciones cambian, y las personas, sus relaciones y sus acciones y productos necesitan cambiar (Estebaranz, 2000).

3.2.4. Líneas de negocio y necesidades de la sociedad

El Consejo Europeo de Lisboa (2000) ya apuntaba la necesidad de que Europa se convirtiese en la economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo. Este objetivo tan ambicioso y su consecución aparecen directamente unidos al desarrollo de la innovación.

Este objetivo se verá apoyado y reforzado por la publicación de la Comisión Europea en 2005 del Programa Marco para la Innovación y la Competitividad (PIC). Este programa será el entorno de trabajo que en el período 2007-2013 tratará de facilitar el análisis, desarrollo y generalización de la innovación en las organizaciones europeas.

Si nos situamos en el marco de la sociedad en que vivimos, y nos restringimos a nuestro contexto más cercano, nuestro país, podemos observar como en España la innovación se ha convertido en una necesidad.

Es una necesidad porque nuestro país ocupa el puesto 18 de la Unión Europea en inversión en I+D, lo que la coloca en la encrucijada de conformarse con una posición tan pésima o afrontar decididamente su futuro.

La primera opción llevaría sin duda al fracaso y al estancamiento. La industria española se deterioraría sin remedio. Diversos motivos contribuirían a ello (Ochoa, 2005): en primer lugar, la empresa española ha basado gran parte de su éxito en el bajo coste de la mano de obra. Ahora el empleo es mucho más barato en otras partes del mundo y esa ventaja competitiva la hemos perdido. Por otra parte, España va a dejar de recibir las ayudas europeas que la han ayudado a dar el gran impulso a la economía y la sociedad de las últimas décadas. La segunda opción, afrontar con decisión el futuro, implica innovar. Y la innovación debe darse en las personas, como una actitud individual para que ésta tenga resultados.

El reto de afrontar estas nuevas necesidades sociales como nuevas fuentes de empleo, constituyen un eje de las nuevas políticas de empleo que desde 1993 el Libro Blanco de la Comisión Europea sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo plantea.

Nuevos yacimientos de empleo que satisfagan las nuevas necesidades sociales, sobre todo las relacionadas con las familias y hogares, ocio y cultura y con la mejora de la calidad de vida y el medio ambiente. Y que incorporen las Nuevas Tecnologías como elemento imprescindible en la nueva sociedad. Nuevos yacimientos de empleo y líneas de negocio que se sitúen dentro de la sociedad de la información y el conocimiento.

La Fundación CIREM ha numerado los 21 ámbitos de actividad económica que se han identificado en España como nuevos yacimientos de empleo (Escobedo, 2001):

<p>Servicios de la vida cotidiana</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios a domicilio ▪ Atención a la infancia ▪ Ayuda a los jóvenes en dificultades ▪ Mediación y asesoramiento en la resolución de conflictos ▪ Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación ▪ Prevención de riesgos laborales 	<p>Servicios de mejora de la calidad de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de alojamientos ▪ Servicios de seguridad ▪ Transportes colectivos locales ▪ Revalorización de espacios urbanos ▪ Comercio de proximidad ▪ Gestión de la energía
<p>Servicios de ocio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo ▪ Audio – visual ▪ Valorización del patrimonio 	<p>Servicios medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de residuos ▪ Gestión del agua ▪ Protección y mantenimiento de

cultural	zonas naturales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo cultural local ▪ Deporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de la contaminación y gestión medioambiental

Tabla 6. Nuevos yacimientos de empleo. Escobedo, 2001

Así pues, podemos decir que existen dos líneas de crecimiento y transformación del empleo:

1. Desarrollo de las Nuevas Tecnologías.
2. Desarrollo de los servicios colectivos y de atención a las personas.

Escobedo, afirma que en 1997 por cada 100 personas en edad de trabajar, en el promedio en la Unión Europea trabajaban 12 más que en España, de éstas personas la mitad – es decir 6- lo hacían en estos servicios colectivos que comparativamente están menos desarrollados en España. Estos servicios están sin embargo destinados a crecer en nuestro país, aunque con dificultades, empujados por las necesidades sociales y por las nuevas expectativas de calidad de vida. Unas y otras se van transformando en la medida que más mujeres se incorporan al mercado de trabajo, crece la renta familiar disponible, y se requiere profesionalizar unos servicios de atención a la infancia y a las personas dependientes que hasta ahora se han venido haciendo de forma no remunerada en el ámbito familiar.

3.2.5. Puestos de trabajo y uso de las TIC

Las nuevas tecnologías e Internet han supuesto grandes cambios a muchos niveles. El sector laboral es uno de los más influenciados por estos cambios sociales. Han surgido nuevos puestos de trabajo, han cambiado puestos de trabajo tradicionales y se han creado profesiones hasta ahora desconocidas.

Actualmente, para generar riqueza, la información es clave. Pero ya no es necesario acumular información, sino al contrario, saber seleccionar aquella que es más relevante en cada momento y procesarla para hacer de ella el uso más adecuado en cada situación. Así pues, vemos cómo el acceso y la promoción dentro del mercado laboral dependen actualmente de las capacidades intelectuales para trabajar con la información (Aubert, Duque, Fisas y Valls; 2004).

También, como afirma el profesor Luciano Berrocal (2006), la globalización y la introducción de las TIC, abre nuevas perspectivas a la deslocalización de las empresas. Hay profesiones que pueden ser dispersadas geográficamente, sin que por ello se pierda eficacia o calidad, si se emplea la estrategia, la tecnología y los recursos adecuados. Esta deslocalización puede afectar a nuestro país y nuestros trabajadores, ya que ésta se dirigirá hacia los países emergentes, que como ya hemos comentado con anterioridad, poseen una mano de obra más barata que España. Se calcula que el volumen de empleo deslocalizable hacia los países emergentes se puede multiplicar por dos en los próximos años (unos 1.200 millones en la UE).

Con todo lo dicho, podemos ser conscientes de que la Sociedad de la Información es ya una realidad que transforma nuestra forma de vida, de organización, de ocio y también la forma en que estudiamos y trabajamos.

Las Tecnologías de la Información e Internet son ahora el centro de la nueva economía. En España el uso de estas nuevas tecnologías e Internet no está tan desarrollado como en muchos otros países europeos, lo que permite pensar que la expansión económica y las posibilidades laborales futuras irán muy orientadas en esa línea.

En la actualidad, el sector de las tecnologías de la información, que abarca la búsqueda, organización, almacenaje, y distribución de la información y los procedimientos para manejarlos, se está convirtiendo en el sector que genera más puestos de trabajo.

Todas las actividades laborales que se derivan de las nuevas tecnologías de la información, son, en primer lugar, las relacionadas con la fabricación, prestación, distribución y mantenimiento de equipos y servicios informáticos y de telecomunicaciones.

Todo lo que es facilitar el acceso de las empresas y particulares a la información a través de internet o los nuevos sistemas de información (WAP, UMTS, etc.) y las nuevas formas de distribución de esta información (TV cable, satélite, digital etc.) también están generando muchos puestos de trabajo en el sector de las nuevas TI.

La red también lleva asociado un componente creativo, ya que si no se presentasen los contenidos adecuados y de interés para los usuarios de la información, todas las actividades anteriores no tendrían sentido. Ello facilita también la explosión de las actividades creativas, de producción multimedia, de nuevos servicios a las personas, empresas e instituciones y de comercio electrónico en todos los ámbitos de la comunicación, el entretenimiento y la cultura.

Entre estas actividades destaca la potencialidad de la educación y formación a distancia, la búsqueda de empleo y selección de personal y todos los servicios de asesoramiento médico, jurídico, fiscal, etc.

Además de surgir nuevas ocupaciones, las TIC también llevan asociada una modificación de las pautas de trabajo y en los procesos productivos.

Se están modificando las ocupaciones relacionadas con la publicidad, el marketing, la comunicación y las relaciones públicas. El mundo del diseño se está expandiendo.

3.2.6. El teletrabajo

Una de las modificaciones más importantes en las formas de trabajo que han surgido en la nueva sociedad de la información, ha sido el teletrabajo.

El teletrabajo, no obstante, no sólo sirve para las profesiones tecnológicas. El teletrabajo se puede aplicar a las profesiones tradicionales, a las emergentes y a las nuevas profesiones.

La Unión Europea define el teletrabajo como "todas aquellas actividades profesionales realizadas lejos de un centro de producción o de un centro de servicios que utilizan las técnicas modernas de telecomunicación y tratamiento de la información y que generan un valor añadido económico". Dicho de otra manera, el teletrabajador es aquella persona que empleada fija o eventual por su empresa mediante un ordenador, teléfono, impresora o cualquier combinación de estos elementos realiza un trabajo y se comunica con sus cotrabajadores desde fuera de la oficina.

Pero no es lo mismo trabajar en casa que teletrabajar. La diferencia está en las telecomunicaciones. Un teletrabajador puede trabajar desde casa, desde centros de teletrabajo -donde hay personas de distintas empresas que utilizan los recursos tecnológicos para trabajar y para comunicarse con sus empresas respectivas-, o desde un ordenador portátil con conexión a internet y una gran movilidad.

El teletrabajo lo puede hacer un profesional independiente o autónomo, un empleado teletrabajador a tiempo completo o a tiempo parcial, ya sea de forma fija o con horarios flexibles. Pero no todas las empresas ni todos los trabajadores pueden teletrabajar. Hay cuatro requerimientos mínimos que se deben cumplir para que el teletrabajo sea un éxito:

- Que en una empresa se trabaje por objetivos y evaluando resultados y no por tiempos de trabajo
- Que la empresa y el teletrabajador adecuen la organización y los procedimientos de trabajo a las nuevas necesidades
- Que se utilice extensamente e intensamente la informática
- Que las telecomunicaciones de la empresa y del entorno laboral del teletrabajador sean adecuadas y existan sistemas de acceso externo a la información de la empresa.

Los teletrabajadores actúan en casi todos los campos profesionales, pero hay unos en los que se ha desarrollado más que en otros. Estos campos, ordenados de más importantes a menos son:

- Consultoría y servicios a las empresas
- Programación y servicios informáticos
- Consultoría y servicios financieros
- Marketing
- Servicios y atención médica
- Artes gráficas, visuales y multimedia
- Relaciones públicas y publicidad
- Contabilidad y auditoría
- Escritores, guionistas y creadores de contenidos
- Comerciales y vendedores independientes

El 74% de las profesiones relacionadas con estas ocupaciones están relacionadas con la información y el conocimiento, ya sea en su vertiente del tratamiento de los datos, en su vertiente técnica o en su vertiente de gestión.

Este método de trabajo, que cada día crece más en España, también presenta ventajas e inconvenientes que afectan tanto a los teletrabajadores, como a sus empresas y al modelo de sociedad.

Ventajas

- **Sociales**
 - Reduce la contaminación, la congestión del tráfico y el consumo energético provocados por el desplazamiento al trabajo.
 - Facilita la integración al mundo del trabajo de personas con dificultad de desplazamiento (madres con bebés, discapacitados, presos, etc.).
 - Aumenta la calidad de vida.
 - Ofrece nuevas oportunidades de trabajo.
 - Evita la concentración de población en grandes núcleos urbanos y el empobrecimiento de las zonas más desfavorecidas.
- **Para las empresas**
 - Reduce los gastos.
 - Ahorra espacio de oficina.
 - Aumenta la productividad de los trabajadores y mejora la calidad del trabajo realizado.
 - Facilita la fidelización de personal interesante para la empresa y ayuda a captar nuevos profesionales.
 - Amortiza la inversión en informática y sistemas de información, aumenta el uso del ordenador y permite descentralizar las actividades de la empresa.
 - La empresa se hace más flexible ante variaciones repentinas de volumen de trabajo y mejora la comunicación interna.

- **Para los trabajadores**

- Reduce los gastos sobretodo en el transporte y en el cuidado de los hijos al reducir el tiempo de estar fuera de casa.
- Otorga un horario más flexible.
- Amplia la accesibilidad al mercado de trabajo, ya que reduce la importancia de las distancias respecto al lugar de trabajo.
- Aumenta la satisfacción laboral y la autonomía del trabajador, también su responsabilidad.
- Permite un aumento de los ingresos de los trabajadores cualificados y aumenta la calidad de vida.

Inconvenientes

- **Sociales**

- Favorece la sociedad aislada, formada por individuos y no por comunidades o colectivos.
- Rompe con algunos esquemas tradicionales de la distribución del tiempo y el calendario laboral que repercutirá directamente en los estilos de vida y los comportamientos de la sociedad del siglo XXI.

- **Para las empresas**

- Se pierde la comunicación informal.
- Hay menos control sobre el teletrabajador y más dificultad para conseguir crear una atmósfera de equipo y una cultura de empresa.
- Se pierde, también la parte de aprendizaje informal tan importante en las empresas que tienen poco organizados los sistemas de formación y reciclaje de los trabajadores.
- Disminuye la seguridad de la información y aumentan los riesgos o los costes de protegerla.

- **Para los trabajadores**

- La propensión al trabajo a destajo y por lo tanto a la explotación del trabajador es superior.
- Los puestos de trabajo pueden ser más precarios si el teletrabajo es solo una forma de traspasar determinados costes de infraestructura a los empleados.
- Hay más propensión al estrés, al trabajar sólo y menor contacto con los centros de dirección de una empresa, lo que dificulta la capacidad de promoción interna.⁸

Otras áreas de gran demanda en la actualidad y que constituirán los nuevos puestos de trabajos y los perfiles más demandados son: los cuidados de la salud, teniendo en cuenta el envejecimiento progresivo de la población, y la docencia e investigación, ya que las exigencias del mercado laboral necesitarán profesores experimentados capaces de formar a las nuevas generaciones.

Estamos hablando no sólo de nuevos sectores sino de nuevos perfiles profesionales, que deberán cumplir unos requisitos básicos.

Pero la evolución es tan rápida que en muchos casos no existe una formación específica que atienda a esta demanda, es por ello que el nuevo mercado laboral va a estar más abierto a las cualidades personales del candidato y a su capacidad emprendedora, que no tanto a un currículum académico.

España sufre déficit de profesionales vinculados a la informática. En este sentido, la innovación tecnológica, la competitividad empresarial e incluso el crecimiento económico de la llamada Nueva Economía pueden verse muy perjudicados precisamente por esta falta de profesionales con conocimientos tecnológicos. Se calcula que en los próximos años se necesitarán unos 700.000 especialistas de élite en nuevas tecnologías, unas 9 veces más de los que se precisan en la actualidad.

Analizar los nuevos empleos exige analizar qué actitudes y comportamientos personales exigen la nueva economía y los empleos del futuro. Se considera que todo profesional deberá cumplir una serie de requisitos mínimos: creatividad, capacidad de

⁸ Información obtenida de: <http://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/ocupaciones-nueva-economia/>

comunicación y liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, dotes de liderazgo y capacidad para incorporar la tecnología a su quehacer diario. Como afirman Aubert, Duque, Fisas y Valls (2004) si nos fijamos en el modelo actual de empresa, está dejando de ser jerárquica, tradicional y estática para pasar a ser una empresa horizontal y flexible, ya que comienza a organizarse en forma de red. Esto lleva a que desde el mercado laboral, se estén exigiendo otras capacidades, como por ejemplo, el trabajo en equipo. Este hecho implica un replanteamiento de fondo desde el ámbito educativo: ya no se trata de formar personas con conocimiento acumulado sino que sean capaces de trabajar en equipo y de seleccionar y procesar toda la información que tenemos a nuestro alcance. Éstos ya no son sólo factores claves para insertarnos en el mercado laboral, sino para ser personas activas e integradas en la sociedad actual.

Hace años, cuando una persona terminaba sus estudios universitarios o de formación profesional, se pensaba que ya había finalizado su formación. El puesto de trabajo al que se incorporaba se pensaba que era para siempre. Se creía que su puesto y sus tareas nunca cambiarían o lo harían de un modo tan sutil que se alejarían poco de lo conocido.

Hoy esto ha cambiado radicalmente. Las tareas que son rutinarias ya están automatizadas, y a las personas se les demanda iniciativa, agilidad y resolución. Los puestos y las tareas que desempeñarán en los mismos pueden ser en muchos casos imprevisibles. El mercado de trabajo es dinámico y esto requiere que nos mantengamos activos. Todo esto requiere una formación y preparación también en constante cambio y evolución, un aprendizaje a lo largo de toda la vida que haga posible nuestra carrera profesional.

3.2.7. Liderazgo transformacional y equipos mixtos

El mundo empresarial ha empezado a reconocer la necesidad de que las empresas estén dirigidas por líderes y no por gestores. Para contar con los mejores líderes las empresas pueden seguir dos estrategias diferenciadas: correr el riesgo de buscar fuera de la propia organización y pagar por ello, o descubrir los líderes ocultos dentro de la empresa, que muchas veces el propio sistema no ha permitido que afloren.

El liderazgo se puede mejorar y desarrollar. El desempeño organizativo depende de seis elementos fundamentales: estrategia, procesos, comportamientos, arquitectura tecnológica, organizativa y políticas de Recursos Humanos. Los resultados empresariales son consecuencia directa de los comportamientos de todos y cada uno de sus miembros; y éstos

son especialmente importantes en el caso de los líderes, ya que son ellos el modelo de referencia o ejemplo de imitación y motor de cambio de la empresa (Casado, 2003).

Daniel Goleman fue uno de los pioneros en establecer la relación directa que existía entre *comportamientos* personales y resultados empresariales y en defender que, tras los comportamientos, hay emociones. Influir positivamente en las emociones de las personas es algo tan sutil como difícil, pero el directivo que sepa hacerlo conseguirá los mejores resultados (Casado, 2003).

Cuando hablamos o escribimos sobre liderazgo, habitualmente nos olvidamos de tener en cuenta la función de “poder” que conlleva y la responsabilidad que implica. El ejercicio del liderazgo va intrínsecamente unido a la naturaleza del poder. Un liderazgo eficaz exige un uso ético y responsable de ese poder. El líder de ayer sabía *dirigir* ordenando a las personas, mientras el líder de mañana hará eso a base de *preguntar* a las personas. Esto cambia el concepto de poder.

El directivo tiene en sus manos la posibilidad de hacer un uso correcto o incorrecto del poder. Cualquier persona puede utilizar de manera constructiva o destructiva sus responsabilidades. La decisión tomada en un momento determinado de nuestra actividad, diferencia la ética o no ética de la misma (Williams, 2003).

Pero el líder hoy día no sólo dirige, es algo más que la persona que tiene en sus manos el poder. El concepto de liderazgo está cambiando. Para los nuevos modelos de liderazgo, el subordinado ocupa un lugar clave, pues se convierte en el centro de las preocupaciones del líder. El líder se convierte en motivador, impulsor y promotor de compromisos, logros y desarrollos de sus subordinados. Surge así el concepto de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional, es un nuevo concepto de liderazgo que busca sus efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones (Gutiérrez Valdebenito, 1999).

Tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990); (Bass y Steidlmeier, 1998):

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)

Es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

2. Consideración Individualizada.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

3. Estimulación Intelectual.

Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas.

4. Liderazgo Inspiracional.

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad.

Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), dan lo que para ellos son los atributos del liderazgo, indicando las acciones o conductas ejemplares de un buen líder:

ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO	
DIMENSIONES	CONDUCTAS O ACCIONES EJEMPLARES ¿En qué medida hago yo lo siguiente?
FIJAR EL RUMBO	
Comprender los sucesos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibir fuerte orientación hacia el cliente. • Pensar profundamente y ver nuevas posibilidades. • Tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones. • Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad. • Darle a la organización un rumbo claro y constante. • Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al medio ambiente.
Centrarse en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar convicción en la creación de una visión. • Articular una visión, valores y estrategia tangibles. • Elaborar una misión que abra nuevos caminos. • Operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores. • Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos. • Ver el negocio desde la perspectiva del cliente. • Reclamar el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión y alineación

	<p>estratégica y mejorando la imagen de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensar estratégicamente.
Convertir la visión en acción	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear la actuación con la visión. • Inspirar una visión compartida. • Comprometer a otros para alcanzar un estado futuro. • Transformar la estrategia en resultados. • Inspirar un propósito compartido. • Generar un clima para el éxito.
MOVILIZAR LA DEDICACIÓN PERSONAL	
Forjar relaciones colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tener amor por la gente. • Ser capaz de estar solo pero también de trabajar con otros. • Entusiasmar, apoyar y animar más que juzgar, criticar y evaluar. • Fomentar la colaboración promoviendo metas conjuntas y forjando confianza.
Compartir poder y autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control. • Escuchar más que hablar. • Poseer la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación. • Ejercer el poder mediante la dignidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar e integrar a los empleados. • Dar poder a otros para que hagan lo mejor que puedan. • Fortalecer a los demás compartiendo poder e información. • Emplear diversas maneras de conseguir lo mejor de cada uno. • Crear oportunidades para que la gente aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo de equipo.
Gestionar la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la energía y mejorar el estado de ánimo de las personas. • Emplear el lenguaje para llegar al corazón. • Crear emoción generando ... <ul style="list-style-type: none"> - confianza en los atemorizados. - certidumbre en los vacilantes. - acción donde había apatía. - fortaleza donde había debilidad. - agilidad donde había torpeza. - valor donde había cobardía. - optimismo donde había cinismo. - convicción de que el futuro será mejor.

GENERAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
Forjar infraestructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un liderazgo formal capaz de integrar, dotar y orquestar actividades de varias agrupaciones de proyectos. • Formar líderes a medida según las necesidades dentro de cada una de esas agrupaciones de proyectos. • Alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia. • Comunicar activamente una amplia gama de informaciones a todos los empleados. • Comprometerse plenamente con una estrategia a largo plazo de forjar una institución valiosa. • Brindar el ánimo y los recursos necesarios para la mejora continua. • Generar apoyo entusiasta para las metas del negocio.
Aprovechar la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar tolerancia por la diversidad e intolerancia por el desempeño, las normas y los principios. • No temer la fuerza de los subordinados. • Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas. • Resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común. • Abogar por la asociación y la colaboración como estilos de conducta preferidos. • Aprovechar plenamente a los individuos

	independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.
Desarrollar equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Formar equipos de proyectos autodirigidos. • Hacer “fertilización cruzada” y traer lo mejor de un lugar a otro. • Escoger a los integrantes de equipo mejor dotados que se tengan. • Suministrar Feed-back específica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo. • Respaldar al equipo incluso cuando está perdiendo.
Diseñar sistemas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar o crear una cultura. • Mantener y sustentar la cultura. • Ser capaz de analizar suposiciones culturales. • Servir de catalizador y gestor del cambio cultural. • Promover conscientemente una cultura claramente articulada y estimulante.
Hacer realidad el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer realidad el cambio y actuar como agente de cambio. • Demostrar la fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio. • Servir de catalizador y gestor del cambio estratégico. • Buscar oportunidades confrontando y desafiando el estado de cosas actual. • Experimentar y correr riesgos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de los errores y los éxitos. • Buscar de forma continua métodos más sencillos para proveer mejores productos o servicios a la clientela. • Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo. • Originar el cambio en vez de reaccionar a las presiones externas que los impulsan. • Cuestionar vivamente el estado de cosas actual. • Emplear la aportación e ideas de otros como estímulos para el cambio.
DEMOSTRAR CARÁCTER PERSONAL	
Vivir los principios practicando lo que se predica	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir los principios de mi unidad. • Someterme a la prueba del espejo y hallar consuelo con la persona allí reflejada. • Dirigir mediante el ejemplo.
Tener y crear una imagen positiva de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Creer en uno mismo: autoconfianza unida a humildad. • Demostrar niveles extraordinarios de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y de los integrantes del grupo o unidad. • Exhibir niveles extraordinarios de motivación para hacer posible que los miembros del grupo soporten la dificultad del aprendizaje y el cambio.
Poseer	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la mente receptiva y extenderse a los asociados.

habilidad cognoscitiva y encanto personal	<ul style="list-style-type: none"> • Ser receptivo a información proveniente de fuera del marco actual. • Contemplar posibilidades nuevas que “rompan el molde”. • Buscar oportunidades para aprender. • Actuar con honestidad. • Tener amplios conocimientos de gestión empresarial. • Practicar el análisis viendo las cosas desde ángulos nuevos. • Aprender de los errores. • Mantenerse dispuesto a escuchar críticas. • Ser ágil en la adquisición de autoconocimiento; analizar los problemas de maneras nuevas y ensayar cosas novedosas. • Responder al reto de superarse. • Gestionar eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias. • Instar a considerar alternativas contrarias a la intuición.
--	--

Tabla 7. Atributos del Liderazgo. Ulrich, Zenger y Smallwood (2000: 25-31).

En resumen, *innovación y cambio* son dos conceptos que van de la mano, y que definen una de las características de la cultura y sociedad actual. Como hemos visto la innovación abarca diversos ámbitos, tan innovador es un cambio de producto, como una transformación en la forma de gestionar los recursos humanos e incluso en la forma de liderar a un grupo de personas. Innovación es introducir medidas de responsabilidad social corporativa, innovadores son los planes de igualdad en las empresas, la flexibilidad, las medidas de conciliación, etc.

La entrada de la mujer al trabajo “masculino”, es decir, a los puestos reservados hasta el momento para los hombres, en empresas a su vez masculinizadas, a puestos de gestión y dirección, ha supuesto una de las mayores innovaciones empresariales de esta nueva sociedad del cambio. A veces, las innovaciones son tan rápidas que no dan tiempo a prepararse, la sociedad y la cultura imperante se resisten a estos cambios, o son reacias a estas transformaciones. Estas resistencias o barreras, no deben ser obstáculos del cambio, sino que deben ser superadas. La formación es un importante instrumento transformador que puede ayudarnos para este fin.

Así pues, la innovación, sea del tipo que sea, debe llevar asociada una formación que nos ayude a aceptar el cambio y superar los miedos y prejuicios que éste puede acarrear.

3.3. Nuevo modelo de gestión: la ética en las organizaciones

3.3.1. *Ética en un mundo global*

Las últimas décadas se han convertido en el escenario de importantes cambios que están generando transformaciones en la vida de la mayoría de las personas.

Muchas de las innovaciones producidas (comunicación, transporte, redes de información...) han convertido al mundo en la denominada “*aldea global*”.

Este mundo global lleno de oportunidades supone a su vez procesos de estancamiento o deterioro en las condiciones de vida de otros muchos habitantes.

El proceso global aparece como una realidad inaplazable, donde el cambio tecnológico constituye una parte importante o base de sustentación tanto del intercambio como de la competencia, olvidando muchas veces que para su desarrollo en la realidad, es necesario la presencia de organizaciones que formen individuos comprometidos por una cultura ética; capaces de convertirse en factor guía de las orientaciones básicas de las organizaciones humanas de futuro.

En medio de esta realidad marcada siempre por la incertidumbre, surge entonces la ética, como parte de una cultura organizacional y además aparece la necesidad de convertirla en eje fundamental dentro de la formación integral del individuo, base para el crecimiento y desarrollo global; siendo necesario establecer las respectivas correspondencias, entre una

ética personal, de las organizaciones y un mínimo consenso por la búsqueda de un voluntariado para la ética global. (Ferrer, J. y Romero, D., 2003; p.328).

Estos autores (p.339) afirman que en la actualidad se busca una ética mundial educada bajo un mínimo de consenso, que no es otra cosa que la formación base necesaria de valores humanos, criterios y actitudes que enfrenta un individuo en sociedad; es decir, se busca educar la condición de ciudadano capaz de evaluar y enfrentar una determinada situación real bajo el perfil de voluntariado y en la concreción del deber moral por la búsqueda de una sociedad más justa y humana.

En este contexto, por ejemplo, se ubica la *condición de género*, que es afectada tanto por las oportunidades abiertas, como por las problemáticas.

Las largas luchas por la *equidad de género* han generado importantes avances, pero a pesar de ellos, las mujeres siguen siendo, como lo muestran los indicadores de desarrollo humano de las Naciones Unidas, el mayor grupo discriminado de todo el planeta.

En palabras de Kliksberg (2006: 139) *“lograr la humanización de la globalización que reclaman grandes mayorías y que en su centro esté la cuestión de género será decisivo para alcanzar un desarrollo económico de rostro humano y de bases firmes. Al mismo tiempo, superar las discriminaciones de género no es sólo un tema de mejor funcionamiento de la economía, un medio para que ella ande mejor, es un fin en sí mismo. Se trata de un asunto ético vital”*.

3.3.2. Ética en las organizaciones

En cada acto de nuestra vida hay una elección entre valores, hay una acción estimada por la ética, ya sea en las relaciones personales o profesionales, en el entorno particular o en la proyección social. Las situaciones que nos rodean, o que nos influyen, nos conmueven cada vez más. Estamos recuperando la preocupación por el prójimo (De Pedro y otros, 2000).

Gutiérrez Leal (2003), afirma que la ética no es causa sino efectos o expresión cultural reflejo de factores relacionales que ocurren en una determinada sociedad. Siendo la sociedad, sus instituciones y los individuos que la integran un todo coherente históricamente determinado, ninguno de sus elementos puede actuar ajeno a la cultura y conducta que le es propia.

Diariamente nos estamos enfrentando a un maremagnum de escándalos de corrupción y ante estas realidades la sociedad se pregunta ¿Cómo pudo ser posible? ¿Que motivó estas conductas? y las explicaciones usuales no permiten entenderlas ni satisfacen las expectativas de las gentes.

Para Escobar Luque (2006) ello significa que necesitamos poner en el centro de la agenda pública temas como la coherencia de las políticas económicas con los valores éticos, la responsabilidad social de la empresa privada, la eticidad de la función pública, el fortalecimiento de las organizaciones voluntarias, el desarrollo de la solidaridad en general, la erradicación de la corrupción para motivar actitudes éticas positivas, la preparación a fondo de las nuevas generaciones de profesionales en sus responsabilidades éticas, entre otros, ya que por no haberlo hecho hemos creado el terreno propicio para que ese vacío de discusión ética favorezca a que se desplieguen sin sanción social los valores antiéticos que encabeza la corrupción.

Gardner (2005) en su obra *“Las cinco mentes del futuro”* se pregunta *“¿En qué mundo nos gustaría vivir si no supiéramos de antemano cómo serían nuestros recursos?”* (Pág. 89) y su respuesta, como imagino que sería la nuestra, es que le gustaría vivir en un mundo caracterizado por el “buen trabajo”: el trabajo que es al mismo tiempo excelente y ético.

Desde luego, el desprecio de la ética, sino también de la ley, se da a menudo en la vida cotidiana de las empresas, al margen de operaciones de compraventa u otras. La corrupción de algunos ejecutivos y directivos, no sólo codiciosa sino entendida con amplitud, incluye prácticas como las siguientes (Enebral Fernández):

- Utilizar la empresa para hacer negocios de carácter personal.
- Recibir comisiones de proveedores de servicios, a tal efecto contratados.
- Castigar económica y psicológicamente a los colaboradores que conservan independencia de criterio.
- Practicar el acoso sexual, aprovechando la posición de poder.
- Beneficiar a amigos o familiares, a cargo de la empresa.
- Imponer la mediocridad del entorno, para asegurar la posición propia.

- Distribuir privilegios entre los empleados, de forma caprichosa o bajo espurios intereses personales.
- Malgastar el dinero de los presupuestos que se administran.
- Hacer de la mentira y el cinismo herramientas habituales de comunicación.
- Preferir la tranquilidad a la verdad y castigar a los mensajeros.
- Atribuirse méritos ajenos y desviar la responsabilidad por los fracasos.
- Humillar públicamente a los subordinados y descalificar a los ausentes.
- Utilizar medios y fondos de la empresa para fines particulares.
- Mentir al mercado en informes, notas de prensa, etc.
- Asignarse suplementos dinerarios injustificados.
- Perseguir el poder simplemente para tenerlo, y no para hacer cosas grandes.
- Pagarse distinciones, galardones o nombramientos con dinero de la empresa, para nutrir el ego.
- Excederse en los viajes y realizarlos con fines particulares.
- Practicar artificios contables, para evadir impuestos u otros fines perversos.

Rosales (2006), de acuerdo al concepto de corrupción privada, concluye que cuando una persona asume un cargo de alta responsabilidad debe ser consciente que sus actos tienen un mayor efecto que el que comete cualquier empleado. Estas consecuencias se perciben en el plano personal del ejecutivo, como en el económico de la empresa, y el plano moral de la sociedad.

El directivo de la empresa debe tener una base sólida de valores y principios; así como de una gran motivación trascendental. De aquí podemos concluir que quien dirige tiene la responsabilidad de educar y de potenciar las capacidades de quienes tiene a su cargo. Es tan importante dirigir como educar. En ambas labores debe haber un liderazgo connotado

éticamente. Si las empresas son uno de los pilares del desarrollo económico. Entonces con mayor razón, quienes la dirigen deben servir a los demás en vez de servirse a sí mismos.

Gardner (2005) cuando habla de los apoyos para el buen trabajo, señala 3 apoyos importantes:

- Apoyo vertical: ya que considera que la orientación ética empieza en el hogar, pero también hay otros adultos que tienen una influencia formativa. La mayoría de los profesionales que empiezan agradecen la oportunidad de tener un mentor.
- Apoyo horizontal: en la sociedad contemporánea los compañeros y los colegas adquieren una gran importancia. Las obligaciones formales de la profesión, la influencia de quienes ofrecen un buen modelo de actuación y el sentido ético del propio candidato pueden ceder ante la conducta dudosa de compañeros o colegas más cercanos.
- “Vacunas” periódicas: contactos con personas y experiencias que recuerden el significado del buen trabajo.

Montiel Méndez (2004) afirma que los códigos de ética son un instrumento muy importante para clarificar y definir posiciones en las empresas y en las actividades profesionales sobre los más frecuentes dilemas éticos. Es una forma de hacer más objetivo e imparcial un problema ético y sus criterios de solución. Esta práctica ha empezado a popularizarse en las grandes organizaciones, por lo cual las compañías multinacionales han sido las primeras en formularlos y difundirlos.

Para Camacho (2006) la ética de la organización responde mejor a la realidad de la empresa y es más atenta al hecho de que son personas todos los que intervienen en ella: porque es tarea de toda ética facilitar a cualquier sujeto humano su realización como persona a través de una actuación coherente con su condición y de la colaboración con sus semejantes.

Guillén Parra (2005) en su obra *“Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”*, parte de la definición de organización para mostrar cómo la ética es un concepto intrínseco a la organización. Para él la organización humana está constituida por un conjunto de *personas*, que se unen para conseguir unos *finés* u objetivos comunes, mediante unos *medios* compartidos, tangibles o intangibles. La *ética* atañe al comportamiento de las personas, la *eficacia* al logro de los fines y la *eficiencia* a la utilización de los medios.

La *ética*, junto a la *eficacia* y la *eficiencia*, son pues aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización. Se desprenden de su constitución natural, de ahí que pueda hablarse de una “racionalidad científica-técnica” que atañe a la eficiencia y la eficacia, y de una “racionalidad ética”, referida al comportamiento de las personas, y ambos tipos de racionalidad nacen del propio concepto de organización humana.

3.3.3. Educando para la Ética

“La enseñanza formal desempeña un papel muy importante para determinar si una persona avanza o no en el camino del buen trabajo” (Gardner, 2005:100).

Los educadores pueden facilitar que se consiga esta mente ética haciendo que los estudiantes entiendan por qué aprenden lo que aprenden y cómo se puede aplicar este conocimiento de forma positiva.

Para que alguien llegue a ser buen profesional es necesario que esté dispuesto a realizar un buen trabajo. Para este fin, Gardner (2005) propone las indicaciones de “las cuatro M”:

1. Misión: la persona debe especificar sus objetivos para así no perder el rumbo.
2. Modelos: entrar en contacto con personas que encarnen el buen trabajo, o extraer buenas lecciones de modelos negativos.
3. Mirarse al espejo: versión individual: Mirarse al espejo de vez en cuando para ver si su actuación es correcta. También es conveniente consultar la opinión de otras personas.
4. Mirarse al espejo: responsabilidad profesional: En la madurez y con posición de autoridad se adquiere la obligación de supervisar lo que hacen compañeros y colegas.

Es importante que los jóvenes que se están formando empiecen a pensar en función de “las cuatro M”.

3.3.4. Gestionando las empresas éticamente

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de

negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Pero, sin duda, hay quienes ponen por encima de la ética y los valores los resultados financieros, pero no se dan cuenta que la ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden **atraer clientes y personal de primer nivel** (López, C. (2000). *La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas*).

El concepto de responsabilidad social empresarial se ha ido ampliando cada vez más ante las exigencias de la sociedad civil y hoy implica que una empresa debe tener trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con sus empleados, cuidar el medio ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo e involucrarse activamente en programas a favor de la comunidad y de la ciudad donde opera. Estos comportamientos comienzan a premiarse y castigarse por la sociedad y los consumidores. Hay un reclamo social en aumento por empresas más éticas (Kliksberg, 2006).

3.3.4.1. *Los componentes de una empresa ética*

Aunque pueden ser innumerables, los siguientes darían lugar a las bases de una ética organizacional:

1. Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales: **igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad**
2. Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros
3. Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes
4. Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones
5. Pesa más el *contrato moral* entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal

3.3.4.2. *Los Recursos humanos en las empresas éticas*

Para De Pedro (2000), la responsabilidad de instalar, o mantener, los valores éticos en las empresas, es de los niveles de conducción que están en la punta de la pirámide de la

estructura organizativa. Las actitudes que se tengan se derraman sobre el resto de las personas que la integran; son imitadas, crean climas de seguridad, o inseguridad y, en definitiva, marcan el ambiente de control que tiene mucho que ver con la vida de la empresa. Podemos tener un aliado en el propio capital cuando, afectado por el vacío ético, concluya que necesita de comportamientos éticos para poder protegerse de los que atentan contra él, por contagio, cuando actúa deshumanizadamente.

Morera Cruz, también apoya esta idea, para él la ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad. En muchas empresas inmersas en la competitividad y falta de tiempo para todo, los trabajadores son el "recurso humano". Esto puede al menos interpretarse como sujetos que no son personas sino recursos (con todas las implicaciones éticas que esto signifique).

La empresa ética intenta sustituir el principio de obediencia por el de responsabilidad, dinamizar los recursos creativos de todos los colaboradores, desarrollar la calidad de vida en el trabajo. *La clave del éxito no reside entonces en la explotación de la fuerza de trabajo y en la división mecánica de las tareas, sino en los programas de formación, en la asunción conjunta del destino colectivo* (Cortina, 2001: 275).

3.3.4.3. La obtención de beneficios en las empresas éticas

Otras empresas, como indica De Pedro (2000), piensan únicamente en la obtención de beneficios. Creo que nadie duda, ni critica, que el fin del capital es obtener ganancias. Pero, junto a ese fin, se instalan dos conceptos: que el éxito se mide por los resultados, y que las decisiones empresarias deben orientarse a lograr la mayor eficiencia en las operaciones, o productividad. Cuando estos componentes interactúan entre sí, sin comprometer ningún otro valor, se produce el vacío ético. Es casi comprensible, no aceptable, que se actúe así, cuando la acumulación de ganancias es un camino para obtener espacios de poder, los que retroalimentan y "justifican" las prácticas no muy leales de la producción, y se actúa en un contexto donde operan mecanismos generalizados de impunidad, en los que vence el más fuerte, no necesariamente, el más correcto.

Para Morera Cruz, la búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor; y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad. Es decir, la respuesta a esta

pregunta podría ser "ni solo, ni siempre". Las consideraciones éticas suponen el elemento de racionalidad en los análisis empresariales. La ética resulta ser una dimensión inexorable de la actividad humana y empresarial en la cual hay que destacar las siguientes consideraciones:

1. En el lenguaje ético, la dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala, es similar a la de preguntarse si un negocio será bueno o malo: no tenemos seguridad, pero tenemos una idea suficiente para saber si una decisión es razonable. No basta con contar con las mejores herramientas, para pasar del análisis a la ejecución hay que estar convencidos, hay que prever las consecuencias y responsabilidades. Hay que asumir el riesgo. El paso del ser al deber ser conlleva riesgos. Esto es lo que básicamente tiene en común la ética y los negocios.

2. El esfuerzo y el éxito, los conceptos que normalmente se manejan en el mundo empresarial tienen connotaciones intangibles y diversas según el concepto que cada uno tiene, por lo tanto no se pueden juzgar como verdaderos o convenientes desde la perspectiva de lo cuantificable.

3. En la medida que consideremos la realidad laboral desde el punto de vista de una necesidad dignificante del ser humano, miraremos al trabajo bajo un profundo sentido de solidaridad. Trabajo y empleo no es lo mismo.

4. La ética empresarial no es un valor añadido, la ética es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un Valor Agregado sino como un Valor Componente.

3.3.4.4. *La toma de decisiones en las empresas éticas*

La "regla de oro", *haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo*, constituye una de las normas éticas más conocidas, y universalmente admitida, para juzgar acerca de lo bueno y lo malo en una acción particular. En términos prácticos, la aplicación del principio ético de la "regla de oro" supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar a lo largo de todas las fases del proceso de toma de decisiones (Guillén Parra, 2005: 97).

3.3.4.5. *El cambio en las empresas éticas*

Las preguntas clave que hay que realizar para entender cómo llevar a cabo un proceso de cambio organizacional comienzan, o deberían comenzar, en primer lugar, por las cuestiones más básicas: ¿por qué cambiar?, ¿para qué cambiar? Y ¿hacia dónde se dirige el cambio?

El cambio hacia la calidad ética organizativa requiere de una serie de factores:

- El cambio hacia la “calidad ética” pasa, en primer lugar, por la reflexión de quienes mandan en la organización acerca de la “visión de la ética” que consideran más adecuada.
- El desarrollo de un plan de cambio hacia la “calidad ética” constituye el segundo paso para que su logro llegue a ser una auténtica realidad.
- En cualquier proceso de cambio organizacional, el primer requisito es saber hacia dónde cambiar y cómo cambiar, el segundo requisito es querer cambiar, es decir, estar dispuesto. La motivación para el cambio hacia la mejora ética en una organización requiere el empleo de incentivos.
- El proceso de cambio requiere contar con los recursos necesarios para su puesta en práctica.
- Junto a la necesidad de recursos materiales, los procesos de cambio organizativos requieren también el desarrollo de competencias y habilidades (Guillén Parra, 2005: 222-228).

Pero, ¿qué podemos o queremos cambiar?

Guillén Parra (2005:239) afirma que existen manifestaciones de la cultura de una organización que se ven y que son más fáciles de modificar:

- Entorno físico y símbolos
- Ceremonias o ritos
- Lenguaje y lemas

- Anécdotas
- Historias
- Normas...

Pero a su vez, existen otras manifestaciones de la cultura de una organización que no se ven y son las más difíciles de modificar, entre ellas los *valores* y las *creencias*:

VALORES

- Calidad
- Innovación
- Creatividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo....

CREENCIAS

- Concepto de persona
- Concepción de trabajo
- Visión de la organización
- Responsabilidades
- Cosmovisión...

Aquí está el papel de la formación en la empresa. A través de la formación podemos modificar conductas, valores y creencias, persiguiendo una calidad ética. La mejora de la organización, en muchos de sus sentidos, pasa por la formación de sus miembros.

Pero una formación que tenga en cuenta las diferencias. Somos tan diferentes entre nosotros porque tenemos diferentes combinaciones de inteligencia. Si reconocemos esto tendremos mejores oportunidades de enfrentarnos a los problemas que se presentan en el mundo. Si movilizamos todas las habilidades humanas, no sólo las personas se sentirán mejor consigo mismas, sino que incluso es posible que se sientan más comprometidas y más capaces de colaborar con el resto de la comunidad por el bien general. *Movilizando todas las inteligencias humanas, aliándolas en un sentido ético, podría ayudar a incrementar la posibilidad de supervivencia e incluso contribuir al bienestar* (Gardner, 2005: 34).

3.3.5. Concluyendo...

En definitiva, y en palabras de Rivadeneyra Escalante (2004), *si quieres perder la credibilidad comprométete con algo que sabes que no vas a cumplir. Es definitivo que el cliente de nuestros tiempos tiene otras características, respecto a los clientes de quince o veinte años atrás y éste a su vez tiene otras muy distintas al cliente de las próximas generaciones. Pero lo que nunca ha variado y no variará jamás es el valor vertebral que ha estado presente en las empresas más exitosas: la ética.*

Una *ética* responsable que conllevará la puesta en práctica de una política y unos planes de *Responsabilidad Social Corporativa* que comprometerán a la empresa en diversos ámbitos.

4. FORMACIÓN E INNOVACIÓN EN TIEMPO DE CRISIS

Tras esta crisis, lo próximo a corto plazo será otra crisis.

-José Luis Sampedro-

Este año, el anterior y quizás algunos sucesivos, serán recordados en el futuro como los años de la *crisis*, de la preocupación continua, de las constantes noticias sobre rescates, prima de riesgo, deuda...

Pero, ¿cómo se ha llegado a esta situación? ¿Es posible salir de ella? ¿Cómo afecta al ciudadano de a pie? ¿Y a las empresas?...

Son muchas preguntas, que sólo podría contestar un experto, e incluso así, podríamos decir que es una opinión o una versión segmentada de todo el problema, pues es difícil abarcar la magnitud total de toda la situación sin posicionarse, sin buscar culpables.

Es por ello, que la breve descripción de la situación y de los principales factores desencadenantes que se llevará a cabo, basada en el trabajo de distintos autores, pretenderá únicamente posicionarnos para entender qué posibles alternativas podemos tomar, cómo, desde nuestra situación, contrarrestar los efectos de la crisis, y cómo prepararnos para salir beneficiados de ella.

Mi análisis de esta realidad no pretende describir la crisis, que ya todos más o menos conocemos y estamos experimentando en mayor o menor medida, sino analizar el papel que en estos momentos cruciales puede jugar la formación y la innovación, como posibles alternativas para el ciudadano y las empresas.

4.1. ¿Se puede predecir una crisis?

Ha habido muchos autores (economistas, sociólogos, estudiosos...) que desde hace muchos años nos están advirtiendo de la situación de crisis que nos sobrevénia.

Sus predicciones se han basado en el estudio de situaciones similares en épocas anteriores y en el análisis de la situación actual. En mayor o medida, todos estos autores, que pasaremos a exponer a continuación, han alertado de la situación, proponiendo además posibles alternativas para salir de la misma o advirtiéndonos de cuál será la situación para los próximos años.

Cada autor pone su énfasis en determinadas causas y encauza las posibles soluciones por diferentes vías, pero todos tienen el denominador común de no haberse dejado cegar por la situación de euforia vivida en años anteriores, en los que se pensaba que el estado de bienestar era perpetuo y supieron ver el peligro que nos acechaba, debatieron, escribieron y alertaron en sus obras sobre el mismo, pero poca gente en ese momento quería hacer caso de alguien que le decía que venían tiempos difíciles. Ahora, es momento de escuchar, aunque tarde, sus advertencias, quizás nos sirvan para vislumbrar el camino de salida.

4.1.1. Análisis de la situación de crisis actual desde la perspectiva de diversos autores:

- Stiglitz, Joseph E. (2010).

Stiglitz habla de que la Gran Recesión del 2008 es una crisis sistémica. Coincide con otros autores en que entre 1970 y 2008 hubo una época neoliberal que prometía el crecimiento ilimitado, con un elevado crédito para consumir y un elevado apalancamiento.

Stiglitz dice que las decisiones que se tomaron para estimular la economía sólo han logrado retrasar más de lo necesario la recuperación. Un ejemplo de ello, es cómo se otorgaron hipotecas a miles de ciudadanos sin exigirles garantía. Los financieros olvidaron su sensatez y se vieron con decenas de casas devueltas cuando el precio de la hipoteca era mayor que la casa.

Este autor señala que la Reserva Federal de EEUU concedió dinero del contribuyente para tapan los agujeros de los bancos, con un cheque en blanco y sin dar explicaciones. Los bancos obtuvieron la liquidez deseada pero no concedieron los créditos a las empresas como hubiera deseado el Gobierno. Las pérdidas las asumió el contribuyente.

Insiste en la idea de que los mercados sin regulación son ineficientes porque hay monopolios, asimetrías en la información. Es favorable a que el Gobierno regule e invierta

sabiamente el dinero de los contribuyentes pero en infraestructuras, investigación, tecnología y protección social.

Stiglitz defiende el libre mercado y, por ello, denuncia las "perturbaciones" que le restan libertad como la falta de información en los mercados, los monopolios, el excesivo peso del sector financiero o la intervención del Estado cuando esa acción no ayuda a que el mercado funcione libremente como sería lo justo.

En una obra anterior (2002), Stiglitz narra sus desencuentros con el FMI durante su estancia en el Banco Mundial. El autor señala que la idea del FMI y el Banco Mundial surgió en la conferencia de Bretton Wodds y fue cosa de Keynes que proponía que un banco de este tipo aportase recursos a los gobiernos para estimular la demanda en tiempos de crisis y buscar el pleno empleo y eliminar la pobreza para garantizar la estabilidad mundial. Las potencias ganadoras de la guerra acordaron repartirse la presidencia: Banco Mundial para Estados Unidos y FMI para los europeos. Pero en los últimos años, dice Stiglitz, a partir de Reagan y Thatcher, han actuado con hipocresía y fomentado las desigualdades entre los países pobres y los ricos, cada vez más ricos.

El Banco Mundial pensaba a nivel estructural sobre cómo mejorar el crecimiento de un país en desarrollo y el FMI se encargaba de la financiación. Así funcionó desde 1944 hasta los años 70, que fueron tres décadas de crecimiento económico, pero, a partir de entonces, el FMI cambió de orientación ideológica e impuso condiciones a los países deudores para luchar contra el déficit presupuestario y reducir la inflación a costa del empleo. El argumento del FMI es que es un mensajero de la escasez y que un país no puede vivir por encima de sus medios. Lo que suele ocurrir es que sus políticas "de dolor" acaben en tumultos callejeros y violencia urbana de los ciudadanos del país que recibió el préstamo.

En realidad, en la opinión del autor, lo que hizo fue imponer también las políticas estructurales porque exigía a los países deudores las privatizaciones de sus empresas públicas, la apertura del comercio o liberaciones del mercado financiero. Se suponía, decía la teoría del mercado, que la demanda y la oferta se equilibrarían pero generalmente lo que pasaba es que se perdían empleos porque las empresas privadas despedían a parte de la plantilla para rentabilizar su inversión y la apertura del comercio situaba a las firmas locales en desventaja respecto a las multinacionales, más competitivas y con precios más baratos. El resultado fue que muchas firmas locales quebraron, porque los grandes países cerraron sus fronteras a sus productos, mientras las empresas extranjeras coparon el mercado nacional gracias a la

liberalización del comercio. La globalización arruinó a muchos de los países emergentes aunque China logró esquivar la ruina porque, debido a una política sabia, no abrió sus mercados al extranjero hasta que su industria pudo competir en igualdad de condiciones y tenía reservas para pagar el préstamo.

Nadie duda que las medidas de austeridad sean eficientes, dice Stiglitz, pero si esa receta se aplica a un país en crisis, lo único que hará será agravar su recesión. Así ocurrió en la mayoría de los países que solicitaron créditos al FMI, salvo unos pocos que guardaron reservas y fueron muy cautelosos.

- Roubini, Nouriel y Mihm, Stephen (2010).

Roubini advirtió de esta crisis en el 2006, pero no fue escuchado. La gente se creía que los pisos iban a subir eternamente, el crédito estaba fácil y se derrochaba en fondos (hedge funds) que el cliente no sabía en que se invertían, los clientes compraban activos tóxicos sin saberlo que milagrosamente se revalorizaban, y otros decían que los mercados nunca fallan y se regulan solos. ¿No es de ingenuos pensar que esto iba a durar mucho? Es increíble que cualquier persona formada en Economía no dedujese en los años 2000 que tras la burbuja inmobiliaria que vivían, vendría inexorablemente una grave crisis de endeudamiento que paralizaría todo el sistema. Es algo que suele ocurrir. Así pasó con la burbuja de los tulipanes en Holanda en 1630, el fiasco de las compañías de los Mares del Sur en 1720, el crack financiero de 1825, la crisis de los ferrocarriles de 1873, la de 1907 o la de Wall Street de 1929. En otras ocasiones, la caída de una moneda arrastró a las otras y causó una crisis global. Por ello, Roubini señala que lo normal en el sistema capitalista es que haya crisis (lo que se llama un "cisne blanco"). ¿Por qué no iba a pasar lo mismo en el 2008? Roubini describió en el 2006 incluso la caída de colosos financieros y un negro panorama para el comercio internacional, escenarios dantescos pero muy familiares para los estudiosos de las crisis financieras. Pero nadie le hizo caso o lo acalló.

Sobre la reforma que hay que hacer en el mundo financiero, Roubini propone que lo que cobren los directivos esté asociado a los intereses de los accionistas, por ejemplo ligar su salario a la cotización de la acción a largo plazo y no a corto. Y que los reguladores cobren, no como funcionarios pobres, sino justamente por la responsabilidad de su trabajo, que es vigilar que el mundo financiero siga unas reglas y no surjan inventos como esos fondos tóxicos y basura a las que las agencias les daban la calificación de AAA como si fuesen oro.

También pide que la Reserva Federal haga su trabajo y no se dedique a fomentar el "laissez-faire" como en los 90 y a estimular burbujas; considera que el banco central puede jugar con los tipos de interés de forma moderada y progresiva para desactivar las burbujas antes de que estallen, ya que eso va acompañado de años de paro y crisis. Y recuerda que todas las crisis funcionan igual: el endeudamiento se dispara por la compra de activos, se desata el pánico, todos quieren cobrar, los valores caen, nadie cobra y la economía se paraliza por falta de liquidez. Esto pasa frecuentemente desde hace varios siglos. A Roubini y el coautor no le extrañaría nada que vuelva a haber otra burbuja pronto porque los especuladores siguen activos y no se ha hecho una reforma a fondo del mercado financiero.

Otra idea es reformar el FMI que considera obsoleto porque sobrerrepresenta a una economía en decadencia, como EEUU, y a una Europa envejecida, cuando resulta que los países emergentes del BRICK (Brasil, Rusia, India, China y Corea) tendrían mucho que decir.

Sobre el exceso de ahorro global, eso se refiere sobre todo a China, gran acreedor mundial. El problema es que el ahorro es interno porque los chinos carecen de seguridad social o seguro de desempleo, lo que les obliga a restringir su consumo (solo el 34% frente al 70% de EEUU). El consumo interno puede tirar de una economía si las exportaciones van mal. Hay que recordar que China e India suman 2.500 millones de consumidores potenciales y los países emergentes otros 2.000. También critica que China se gaste sus ahorros en especular con la compra de materias primas (un valor refugio pero que puede sufrir grandes oscilaciones en los precios en cuestión de semanas como le pasa al oro).

Respecto a la deuda soberana de los países PIGS (Portugal, Irlanda, Grecia y España), Roubini vaticina que ninguno va a poder pagar porque su deuda es interior (los propios ciudadanos se endeudaron con activos inmobiliarios que no mejoran sus infraestructuras ni añaden valor competitivo). El impago de un país no es cosa nueva, aunque lo aliviarán los rescates de la UE.

Según Roubini, estos países tienen que reestructurarse para hacer sus economías más competitivas, lo que supone bajar los salarios, que según él subieron durante la burbuja inmobiliaria. Mientras China se gastó el dinero en hacer autopistas, por las que no pasan coches, España se gastó el dinero fácil en comprar casas que han caído de valor y que no añaden nada a la economía. Por tanto, Roubini sería un halcón del déficit y entre sus recetas para EEUU propone rebajar el déficit frente a las políticas keynesiana. Cuanto más se endeude

peor, porque esas inyecciones de dinero público solo parchean el problema unos años y luego la crisis rompe por otro lado.

- Niño Becerra, Santiago (2009).

Al igual que Stiglitz, Niño Becerra cree que detrás de la crisis del 2008 hay una crisis sistémica.

Este autor hace un análisis de la historia remontándose hasta Mesopotamia, para demostrar que la crisis es un fenómeno económico y social que se repite a lo largo de la historia.

Niño Becerra señala en el prólogo que la historia no depende de personas poderosas sino que comienza con los asentamientos en Mesopotamia hace 10.000 años y surgió la agricultura y la ganadería. Esto dio lugar a grandes imperios con unos volúmenes de producción espectaculares. Por ejemplo, en 1215 se eliminó el sistema feudalista en Inglaterra con la Carta Magna. Otro cambio en la dinámica histórica fue la Gran Depresión o el crash de 1929. En 2008, las deudas conducen a una gran crisis de proporciones similares a las de 1929 y que forma parte de una evolución de 10.000 años. Habla de un punto "trágico pero inevitable".

Haciendo un poco de memoria histórica, señala que desde el año 0 hubo 18 crisis sistémicas separadas por 250 años. La primera se sitúa en torno al año 63-27 aC. Cuando Augusto crea el Imperio Romano e instaura la pax romana, que dura hasta el año 235 dC. En esos años, la inflación devaluó el valor de la moneda. La conversión de los esclavos en ciudadanos romanos conllevó el pago de impuestos, lo que hundió más la economía, que se ruralizó y el Estado perdió recursos. En torno al año 480, el Estado romano desapareció aunque solo era una sombra. En torno al 750, surgió el sistema feudal-carolingio, a su vez sustituido por otro más eficaz, y así, sucesivamente.

Las siguientes crisis sistémicas destacables son la de 1789, cuando la Revolución Francesa hunde el mercantilismo de Versalles y, tras las guerras napoleónicas, el Congreso de Viena dio manos libres a la burguesía, salvo en política, por lo que instaura en 1820 el capitalismo, un nuevo sistema que iba a durar 250 años. Desde entonces ha habido tres crisis más pero no son sistémicas sino de autorregulación del sistema para mejorar su eficacia y expansión. La primera, en 1886, una crisis financiera que llegó cuando el capitalismo de tipo manchesteriano no pudo crecer más. La solución fue aumentar la demanda mediante el

aumento del salario de los trabajadores, la reducción de la jornada laboral de 12 a 8 horas y la instauración de un sistema de protección social. La idea, al igual que al tratar los monopolios, es que había que maximizar el uso de los recursos productivos de la forma más eficiente, para que no quedasen ociosos.

La segunda crisis sería en 1929, con la Gran Depresión, cuando hay un exceso de producción y falta de demanda, por lo que en 1945 se amplía el crédito para favorecer el crecimiento ilimitado mediante el consumo de masas. Son 30 años de crecimiento imparable hasta que en 1973 la energía se encarece y los salarios empiezan a bajar. La solución, dice Niño Becerra, fue abaratar los productos globalizando la producción (por ejemplo, traerlos más baratos de China, deslocalizar la producción) para revalorizar los salarios en continua caída. La última crisis sería la de 2008-2010, y esta es importante porque es sistémica ya que implicará un cambio de sistema, de uno capitalista a otro que Niño Becerra supone que será más eficaz, como lo han sido los anteriores. En su obra nos muestra que todas las crisis sistémicas empiezan por el hundimiento de la economía del viejo sistema agotado y le sigue una fase de adaptación.

- Rajan, Raghuram G. (2011).

Rajan afirma que una de las causas de la crisis es que el Gobierno americano en vez de invertir en educación, un gasto que solo genera rendimientos a largo plazo, optó por mejorar la facilidad para obtener el crédito. Así, los más desfavorecidos podían participar de la sociedad de consumo mediante su tarjeta de crédito como un modo de redistribuir la riqueza. Hasta que todo reventó, el precio de la vivienda se estancó y comenzaron los impagos y los desahucios. Quienes no tenían nada, ahora acumulan enormes deudas mientras los contribuyentes deben afrontar el alto coste de la deuda impagada.

- Shiller, Robert J. (2008).

Shiller promovió el concepto de "exuberancia irracional", un comportamiento impulsivo de los inversores que explica en parte las burbujas, la creencia de que "todo va a subir y crecer eternamente" con una generación de beneficios que no cesa de expandirse.

Como otros autores, piensa que este tipo de crisis son psicológicas sobre todo ante el riesgo moral.

- Castel, Robert. (2005).

Para este autor, es importante partir del hecho de que se produjo algo irreversible desde hace unos 20 o 25 años en nuestras sociedades, a partir del momento en el que se empezó a hablar de la crisis que corresponde sin duda a una mutación del capitalismo, por la salida del capitalismo industrial. Hay que tomar conciencia de que no se pueden conservar las formas de organización del trabajo y las protecciones vinculadas al trabajo que estaban asociadas al capitalismo industrial.

Castel nos indica que estamos obligados a tener en cuenta que esta nueva puesta en movilidad de la sociedad, aún cuando no nos guste, nos obliga a volver a tomar en serio la existencia del mercado, porque el mercado está ahí para quedarse y no se puede pensar en una sociedad moderna sin esa presencia fuerte del mercado. Entonces la cuestión que habría que plantearse es si se puede, aceptando al mercado, encuadrarlo, "domesticar" al mercado por medio de procesos de regulación social que sean capaces de imponer nuevas seguridades, nuevas protecciones.

Otros autores, nos hablan de los cambios en la economía y en la organización del trabajo, que en el fondo, son una de las causas principales que han llevado a los países a la situación actual.

- Judt, Tony. (2010).

Judt dice que la economía clásica consideraba que el individuo siempre adoptaba decisiones económicas racionales conforme a su interés y que busca la maximización del beneficio y que vinculaba libertad a libertad financiera.

En Occidente hemos vivido un largo periodo de estabilidad, adormecidos en la ilusión de un progreso económico indefinido. Pero eso ya ha pasado.

Si pensamos que algo va mal, debemos actuar en congruencia con ese conocimiento.

- Mokyr, Joel (1990).

Para Mokyr, el crecimiento económico puede darse por cuatro procesos:

- Inversión

- Expansión comercial
- Efectos por escala o tamaño
- Aumento del caudal de conocimientos
- Litim, Malika (2011).

Litim habla de 3 tipos de organización moderna del trabajo:

- El taylorismo. Siglo XIX. Frederick W. Taylor propuso la separación entre la concepción del trabajo y su ejecución. Esto fue clave para el capitalismo industrial. División de trabajo, en la que el empresario domina el proceso de producción.

Efecto: los inmigrantes sin preparación accedieron a un empleo y salario.

Consecuencias (según el sociólogo Robert Castel): a finales de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones aprobaron derechos y protecciones al trabajador. El trabajador tenía un nivel aceptable de ingresos.

- El fordismo. Principios del siglo XX. Henry Ford impuso la ganancia de tiempo, por lo que la productividad era el factor determinante. Origen de la estandarización y de la producción en serie o de la producción en masa y consumo en masa.

Efecto: creó redes de subcontratas para amortiguar las fluctuaciones de la demanda.

Consecuencias (según el sociólogo Robert Castel): similar al anterior.

- El toyotismo. Finales del siglo XX. Taiichi Ono, de Toyota, corrigió la estandarización y ofreció una gama de productos más diversificada y adaptada a gusto de consumidores. Es el origen del "just on time" (justo a tiempo). La producción se organiza para producir lo que quiere el cliente y cuando éste lo quiere. Otros conceptos son "lean production" (lo más exacta posible) o re-engineering (reducción de costes y subcontratación), principio de calidad total.

Efecto: multiplicó los contratos temporales y precarios.

Consecuencias (según el sociólogo Robert Castel): a principios del siglo XXI, surgió un nuevo tipo de trabajador pobre cuya precariedad no era pasajera sino su condición social.

División de trabajo redujo la motivación. La mejora de las condiciones laborales y el reconocimiento motivaron al trabajador del siglo XX pero en el XXI la gestión es jerárquica e imperativa e impone objetivos imposibles de cumplir, medios insuficientes, plazos irreales... lo que generó estrés y fatiga mental, acoso moral e incluso agresiones por parte del público. Hay una obligación de obtener resultados.

Resultado: engaños a los clientes para cumplir objetivos, no declaración de accidentes para cumplir normativa de calidad, etc...

- Friedman, Thomas L. (2005).

Según Friedman, lo que parecía un cuento de hadas neoliberal gracias al comercio sin fronteras, las ventas por Internet y la rebaja de los costes mediante la subcontratación se ha convertido en una pesadilla para los adormilados trabajadores de Occidente.

La predicción de Karl Marx sobre el colapso del capitalismo va camino de ser cierta, dice este autor.

El mundo se ha aplanado y las multinacionales se fugan a China (la gran fábrica del mundo).

El resultado: pérdida de empleo en el mundo rico. Friedman dedica sus páginas a advertir al proletariado de la UE que debe trabajar y estudiar más duro para evitar que su puesto de trabajo se lo lleve un teleoperador de la India o un tornero de China, quienes dedican más tiempo y entusiasmo por un salario diez veces inferior.

Con su libro quiere abrir los ojos sobre el fenómeno de la deslocalización de industrias para abaratar costes aprovechándose de un mundo globalizado. Esto conlleva la pérdida de empleos de escasa cualificación en los países que fundaron dichas empresas. La solución de Friedman es que los trabajadores de los países que deslocalizan sus industrias y servicios puedan adaptarse y convertirse en mentes pensantes y diseñadores de contenidos.

- Toffler, Alvin y Heidi (2006).

Estos gurús de la tecnología comparan el grado de riqueza alcanzado durante la era de la agricultura (hasta el siglo XVIII), la revolución industrial (hasta mediados del siglo XX) y la

sociedad del conocimiento, en la que estamos inmersos para bien o para mal con inventos como el ordenador, el móvil o Internet. La riqueza ya no se obtiene con la producción masiva de coches o cacerolas, sino con mayor inversión en innovación e investigación. Países como China han captado el mensaje y, a la vez que se industrializan, invierten en universidades y laboratorios. Al igual que la India, que en una década ha sacado de la pobreza a millones de campesinos.

Toffler recuerda que en el mundo actual conviven países de modo de vida agrícola, con lo justo para subsistir, con otros de tipo industrial y unos pocos estados muy ágiles que se enriquecen porque aprovechan las nuevas oportunidades del I+D.

Cambiar a ese nuevo tipo de vida afectará al modelo de familia, dejará oficios obsoletos y, a veces, generará conflictos con lo agrícola o industrial.

Advierte que la nueva sociedad exige una gran agilidad para tomar decisiones. Ya no vale el modelo de horarios de la sociedad industrial.

4.2. Repaso histórico de otras crisis económicas

Analizar y estudiar otras crisis económicas previas, nos ayudará a entender la situación que se está viviendo en la economía actual. Es por ello, que siguiendo el análisis que Krugman, P. (2009), premio nobel de economía 2008, realiza en su obra: *“El retorno de la economía de la depresión y la crisis actual”*, ahondaremos en distintas crisis vividas en distintos países en el último siglo y cómo la crisis actual nos devuelve la mirada hacia ellas en algún que otro modo. Aprender de lo vivido puede ser una solución.

En primer lugar Krugman, parte de su metáfora de la *cooperativa de canguros* para hacernos comprender en qué consiste una recesión:

Esta cooperativa consistía en una asociación de parejas jóvenes dispuestas a hacer de canguros para los niños de los demás. La cooperativa emitía vales, cupones que daban a poseedor derecho a una hora del servicio de canguro. Cuando los niños eran atendidos los canguros recibirían de sus padres el número de cupones correspondientes.

Pero la cosa no era tan sencilla, las parejas con varias noches libres seguidas y sin planes para salir, tratarían de acumular reservas para el futuro, pero esta acumulación se vería

compensada con la reducción de las reservas de otras parejas. El resultado fue que las parejas que creían tener unas reservas insuficientes de cupones estaban preocupadas ante la posibilidad de no poder disponer de canguro y se volvieron reacias a salir. Las oportunidades de hacer de canguro empezaron a escasear. El problema estaba simplemente en una falta de “demanda efectiva”: demasiado poco gasto en bienes reales porque las personas trataban de acumular liquidez.

¿Qué solución había? En un principio lo trataron como un problema “estructural” y se aprobó una norma que exigía a cada pareja salir por lo menos dos veces al mes. Sin embargo finalmente, los economistas acabaron imponiendo su postura, y se aumentó la oferta de cupones. Los resultados fueron maravillosos: a mayores reservas de cupones, las parejas querían salir con mayor frecuencia. El Producto Bruto de la Cooperativa de Canguros aumentó.

Las recesiones pueden combatirse sencillamente emitiendo dinero; y, a veces, pueden resolverse con una facilidad sorprendente.

Las entidades emisoras de cupones del mundo contemporáneo son los bancos centrales, y su labor consiste en mantener el equilibrio en la coyuntura económica inyectando o retirando liquidez, según la necesidad del momento.

Durante una generación, la mayoría de los países intentó controlar el ciclo económico, con un éxito considerable, las recesiones fueron suaves, y los puestos de trabajo, abundantes. A finales de los años sesenta muchos comenzaron a creer que el ciclo económico ya no era un problema importante. En los años setenta, el trágico resquebrajamiento de las políticas de pleno empleo se hizo evidente. Si el Banco Central se excede en su optimismo acerca del número de puestos de trabajo que se pueden crear, si pone en circulación demasiado dinero, provoca inflación.

A mediados de los años ochenta, la inflación había retrocedido hasta límites tolerables. A finales de esta década, EEUU entró en otro periodo de expansión sostenida. Se tenía la impresión de que la estructura subyacente de la economía había cambiado de un modo que hacía más probable que continuara la prosperidad.

En los años noventa, la vieja idea de que la riqueza es el producto de la virtud, o al menos de la creatividad, reapareció. Pero lo que realmente cimentó el optimismo económico fue la notable difusión de la prosperidad, no solamente en las naciones avanzadas, sino en muchos países considerados económicamente desahuciados.

Todo cambió a causa de la globalización: la transferencia de tecnología y de capital de los países con salarios altos a los países con salarios bajos, y el crecimiento resultante de las exportaciones intensivas en trabajo del Tercer Mundo.

4.2.1. Antecedentes: otras crisis ya vividas

- Las crisis Latinoamericanas.-

La crisis de México:

Tras un período de progreso económico, era inquietante que las enormes entradas de capital estuvieran produciendo tan pocos resultados apreciables. El problema estaba en el valor del peso: una moneda excesivamente fuerte hacía que los bienes mexicanos no pudieran competir en los mercados mundiales, e impedía que la economía aprovechara su capacidad de crecimiento. México necesitaba una devaluación que pondría de nuevo su economía en marcha. Pero esto arruinó el asunto, ya que provocó dudas acerca de la solidez de su economía y desató el pánico.

De la crisis Tequila (como fue llamada esta crisis), se aprendieron dos lecciones:

1. Que la debacle mexicana era de escasa relevancia para el resto del mundo, y seguramente no se reproduciría en las economías bien organizadas sin una historia de populismo macroeconómico.
2. La crisis parecía demostrar que el Fondo Monetario Internacional y el Departamento del Tesoro de EEUU tenían las cosas bajo control.

Se puede decir que México y Washington tuvieron suerte. El rescate fue una inyección de liquidez de emergencia a un gobierno asediado, que asumió su parte adoptando dolorosas medidas, porque, demostrando la seriedad del gobierno, podrían restaurar la confianza del mercado.

- La trampa japonesa.-

Explicando brevemente las causas del éxito japonés podemos decir que hubo dos partes:

Una de ellas explicaba el crecimiento como producto de unos buenos fundamentos, sobre todo una buena educación básica y una tasa de ahorro alta y la capacidad de fabricar productos de alta calidad a bajo coste.

La otra parte argumentaba que Japón había desarrollado un sistema económico fundamentalmente diferente, una forma nueva y superior de capitalismo.

Un elemento de supuestamente superior sistema japonés era la dirección gubernamental. Préstamos bancarios y licencias de importación fluyeron hacia las industrias y empresas favorecidas; el crecimiento de la economía fue canalizado, por los planes estratégicos del gobierno.

Otro elemento del estilo económico de Japón era el aislamiento de las grandes compañías respecto de las presiones financieras a corto plazo. Era característico de los miembros de los *Keiretsu* japoneses que poseyeran cantidades sustanciales de las acciones de cada una de ellas, lo cual significaba que la dirección fuera en gran medida independiente de los accionistas externos. Las compañías japonesas no se preocupaban demasiado por las cotizaciones de las acciones, ni por la confianza del mercado, ni desde luego de la rentabilidad. Los depositantes creían que el gobierno nunca les dejaría perder sus ahorros, de modo que prestaron poca atención a lo que los bancos hacían con su dinero.

El gobierno japonés elegía las industrias “estratégicas” que podían servir como motores del crecimiento.

Pero la debilidad del sistema era evidente a finales de los años ochenta. A principios de 1990, la capitalización del mercado de Japón era mayor que la de EEUU. La tierra se había encarecido, entraban en la “economía de la burbuja”. Los últimos años de los ochenta fueron una época de prosperidad para Japón, de crecimiento rápido, desempleo bajo y elevado beneficios. Sin embargo, no había nada que justificara la triplicación de los precios de la tierra y de las acciones a finales de los ochenta. Muchos observadores pensaban que las compañías tradicionales que crecían lentamente no debían valorarse como acciones cuyo valor se espera que crezca de forma sostenida.

Japón se adaptaba mal a un régimen financiero demasiado libre. Los bancos de Japón prestaban más, atendiendo menos a la calidad de prestatario, que ningún otro; y al hacerlo así contribuían a hinchar la economía burbuja hasta unas proporciones grotescas. El estallido de la burbuja japonesa no fue enteramente espontáneo: el Banco de Japón, implicado en excesos

especulativos, comenzó a elevar los tipos de interés en 1990, en un esfuerzo por deshinchar un poco el globo. A principios de 1991 los precios de la tierra y las cotizaciones de las acciones iniciaron una brusca disminución.

En un principio las autoridades japonesas consideraron todo esto como saludable: una vuelta a valoraciones de los activos más prudentes y realistas. Pero poco a poco se hizo evidente que el final de la economía burbuja no había traído la salud económica, sino un malestar cada vez más profundo. Japón estaba experimentando una “recesión del crecimiento”. En los noventa, el público japonés no parece deseoso de gastar lo suficiente para utilizar la capacidad de la economía, incluso a un tipo de interés nulo. Japón ha caído en la espantosa “trampa de liquidez”.

La respuesta clásica ante una recesión, según John Maynard Keynes, es que si el sector privado no gasta lo suficiente para mantener el pleno empleo, el sector público debe contribuir a utilizar toda la capacidad productiva. Dejemos que el gobierno pida prestado el dinero y utilice los fondos para financiar proyectos de inversión pública y proporcione de este modo puestos de trabajo, lo que hará que la gente esté más dispuesta a gastar, y de este modo se generen más puestos de trabajo, y así sucesivamente. Japón lo intentó. La dificultad estaba en que el programa no parecía impulsar demasiado el yen. El problema era demográfico, una población que envejece, su población en edad laboral disminuye y crece el número de jubilados.

En 1997, el primer ministro aumentó los impuestos para reducir el déficit presupuestario, la economía cayó enseguida en la recesión. Ello representaba la vuelta a la financiación con déficit. En 1998, Japón puso en marcha un nuevo e importante programa de obras públicas, pero el problema fiscal ahora se había agravado y se resistía a desaparecer.

Otra respuesta corriente ante una economía atascada es bombear liquidez a los bancos. Una teoría sobre la depresión de Japón es que el país se encuentra en una trampa de liquidez sólo porque sus bancos son financieramente débiles; asegúrese la posición de los bancos y la economía se recuperará. Lo que puede hacer que una economía que se encuentra en una trampa de liquidez salga de ella es una inflación *esperada*, pues llevará a la gente a perder interés por acaparar dinero.

En 2003 la economía japonesa empezó a mostrar su recuperación. Lo que funcionó fueron las exportaciones. En esa década EEUU importaba grandes cantidades de productos manufacturados, muchos procedentes de Japón.

- El crash asiático.-

La devaluación de la moneda de Tailandia, el baht, en 1997, provocó un alud financiero que sepultó gran parte de Asia.

Tailandia comenzó a convertirse en un centro industrial importante en los años ochenta, cuando empresas extranjeras empezaron a instalar fábricas en el país.

Hasta principios de los años noventa, gran parte de la inversión asociada con este crecimiento procedía de los ahorros de los propios tailandeses. Durante los noventa esta autosuficiencia financiera empezó a cambiar. La ofensiva vino principalmente del exterior. Muchos inversionistas fueron al extranjero en busca de mayores rendimientos. El tercer mundo ahora eran “mercados emergentes”.

Se empezaba con una típica transacción, la sociedad financiera tiene yenes, que utiliza para hacer un préstamo, a un tipo de interés más alto, a un promotor inmobiliario local. El promotor necesita bahtes, la sociedad financiera acude al mercado de divisas y cambia sus yenes por bahtes. La demanda de bahtes por parte de la sociedad financiera tenderá a hacer que el valor del baht aumente frente a otras monedas. El resultado indirecto de ese préstamo inicial en yenes sería un aumento de las reservas de divisas del Banco de Tailandia y de la oferta monetaria tailandesa. También se produciría una expansión del crédito de la economía. Como buena parte del dinero prestado acabaría por volver a los bancos en forma de nuevos depósitos, esto financiaría nuevos préstamos, es el “proceso multiplicador del dinero”. Una enorme expansión del crédito alimentó una oleada de nuevas inversiones. Hubo mucha especulación en el sector inmobiliario, pero también de las acciones. A principios de 1996 comenzaba mostrar un gran parecido con la “economía burbuja” de Japón.

Se dejó que el auge siguiera su curso. La altísima inversión, junto con una oleada de gasto de los nuevos consumidores llevó a una oleada de importaciones; el auge económico elevó los salarios, e hizo menos competitivas las exportaciones tailandesas, de modo que disminuyó el ritmo de crecimiento de las exportaciones. El resultado fue un enorme déficit comercial, aquellos préstamos en moneda extranjera empezaron a pagar las importaciones.

La pretensión de que el endeudamiento asiático representaba decisiones libres del sector privado no respondía del todo a la verdad. El problema pronto sería conocido como capitalismo de compadrazgo.

Las sociedades financieras de Tailandia, no eran bancos corrientes, tenían pocos depositantes, si es que tenían alguno. La respuesta estaba en las conexiones políticas, a menudo el propietario de la sociedad financiera era un pariente de algún funcionario gubernamental. Los préstamos a las sociedades financieras no estaban sujetos al tipo de garantías formales que respaldaban los depósitos en las sociedades de préstamo inmobiliario norteamericanas.

Cuando la burbuja comenzó a pinchar empezaron a aumentar las pérdidas, se redujo la confianza y provocó que la oferta de nuevos préstamos se hundiera todavía más. La caída del préstamo extranjero planteó también problemas al banco central. A medida que el auge inversionista iba perdiendo fuerza, la economía tailandesa disminuyó su ritmo, menos actividad en la construcción, menos puestos de trabajo, una renta menor, despidos en el resto de la economía...

Elevar los tipos de interés sería desarmar las nuevas inversiones y tal vez empujar a la economía a una depresión declarada. La alternativa consistía en dejar flotar la moneda: abandonar la compra de bahtes y permitir que el tipo de cambio disminuyera. También era una solución incómoda, un elevado número de bancos, sociedades financieras y otros negocios tailandeses tenían ahora deudas en dólares; si el valor del dólar iba a aumentar, muchos de ellos se declararían insolventes. El gobierno tailandés no supo qué hacer y prefirió no hacer nada. Dejaron que el baht flotase.

La moneda entró en caída libre a causa del “pánico”: una disminución de la confianza en la moneda y en la economía de Tailandia haría que los inversionistas tuvieran que sacar su dinero del país. Esto provocaría la disminución del valor del baht. El banco central tailandés no podía seguir respaldando el valor de su moneda mediante la compra de la misma en el mercado de divisas, el único modo que tenía de limitar la caída de la moneda era aumentando los tipos de interés y retirar bahtes de la circulación. Tanto la disminución del valor de la moneda como el aumento de los tipos de interés generaban problemas financieros para los hombres de negocios. La combinación de tipos de interés más alto y balances problemáticos con un sistema bancario que a menudo se reveló incapaz de otorgar incluso el más seguro de los préstamos, significó que las sociedades tuvieron que reducir su gasto y produjo una

recesión. Estas noticias redujeron todavía más la confianza, y la economía experimentó una desastrosa sacudida.

Asia se contagió: la moneda de Malasia también había sido dañada y la rupia indonesia se había despreciado. Una causa de este contagio puede haber sido la conexión financiera más o menos directa. Los flujos de dinero hacia la región fueron a menudo canalizados a través de “fondos del mercado emergente” que agrupaban a todos los países. Cuando las malas noticias venían de Tailandia, el dinero salía de estos fondos y por lo tanto de todos los países de la región.

Aún más importante fue la manera en la que las economías asiáticas estaban asociadas en la mente de los inversionistas. Cuando la economía de un país no iba bien, ello sacudía la fe en todos los demás y el inversionista comenzó a retirar su dinero.

Las economías asiáticas se habían hecho más vulnerables porque habían abierto sus mercados financieros, porque habían aprovechado su nueva popularidad entre los prestamistas internacionales para asumir deudas sustanciales frente al mundo exterior, pero las nuevas deudas eran en dólares y esto se convirtió en la ruina de las economías.

- La crisis Argentina.-

Lo que le sucedió a Argentina a partir de finales de los noventa, fue por un lado, que el dólar se desplomó frente al euro; por otro lado, Brasil se contagió de la crisis financiera rusa y devaluó repentinamente el real. El efecto combinado de estas variaciones en el tipo de cambio fue que las exportaciones argentinas perdieron mucha competitividad, lo que arrastró al país a una recesión.

El hundimiento de la economía argentina provocó la pérdida de confianza de los inversores. El capital dejó de entrar en el país para salir, y el crédito se derrumbó.

Los gobernantes argentinos recortaron drásticamente el gasto y agravaron así la recesión. Limitaron la retirada de fondos de los bancos. A finales de 2001, el gobierno se reconoció incapaz de mantener la paridad entre el peso y el dólar. El valor del peso argentino se desplomó. Los resultados iniciales fueron catastróficos, muchas empresas y particulares argentinos habían contraído deudas en dólares, la subida de la cotización del dólar fue trágica y llevó a muchos a la quiebra.

- El ataque contra Hong Kong.-

Hong Kong tenía libre mercado y una política de dejar la máxima libertad a los empresarios; y demostró que tal economía ampliamente abierta podía crecer a tasas de desarrollo que los teóricos no habían imaginado nunca que fueran posibles. La ciudad-Estado también lideró la resurrección de las juntas monetarias. Pero Hong Kong ha padecido la crisis asiática. Es difícil encontrar alguna culpa en la propia dirección de la ciudad, su economía funcionaba de acuerdo con el imperio de la ley, con bancos bien regulados y políticas presupuestarias conservadoras. Hubo pocos signos de compadrazgo y no se produjo allí, durante el primer año ninguna caída de capital fruto del pánico. Sin embargo la ciudad estaba en el sitio equivocado y en el momento equivocado. Como sus vecinos se hundieron, los negocios se resintieron.

El riguroso sistema de junta monetaria de Hong Kong significaba que el tipo de cambio estaba fijado sólidamente. De repente, Hong Kong era mucho más caro. El resultado fue una profunda recesión.

Algunos *Hedge Funds* lo vieron como una oportunidad. Estaban tratando deliberadamente de iniciar un pánico en la moneda. Inesperadamente Hong Kong contraatacó. La principal arma en esta lucha fue una nueva y original utilización de los fondos de la autoridad monetaria de Hong Kong (HKMA). La HKMA tiene depositados muchos más dólares de los necesarios. Utilizándola para comprar valores locales, se elevaban sus precios y se provocaba que los *hedge funds* que habían vendido aquellos valores al descubierto, perdieran dinero.

- La economía rusa.-

La economía parece atrapada en una especie de limbo, ha perdido cualquier dirección que la planificación central solía proporcionar, sin haber logrado un sistema de mercado que funcione. El país no carece de recursos, lo que proporciona una continua entrada de monedas fuertes, y los inversionistas extranjeros sueñan todavía con las fortunas que podrían conseguir allí si el potencial del país se pusiera en movimiento.

Aquellos sueños se están disipando en un gobierno de “oligarcas” que ha terminado por dominar los sectores de la economía que proporcionan dinero y han secuestrado en gran medida el programa de “privatización” del país para su propio enriquecimiento.

Los oligarcas, los únicos rusos que realmente podrían pagar considerablemente más impuestos, han escogido no hacerlo, y dejan al gobierno en una permanente crisis fiscal, obligado a pedir dinero prestado a unos tipos cada vez más usureros.

La aparente capacidad de Rusia para utilizar sus armas nucleares como garantía subsidiaria animó a los adinerados inversionistas extranjeros a asumir un riesgo y colocar dinero en Rusia. Resultó que la apuesta no era tan buena. En el verano de 1998, la situación financiera de Rusia se desembrolló más deprisa de lo que se esperaba. Una inadecuada devaluación al estilo mexicano y después una combinación de colapso monetario y moratoria de la deuda. No hubo rescate esta vez y se perdieron miles de millones de dólares.

- Las burbujas de Greenspan.-

La burbuja bursátil de los años noventa fue el reflejo de dos cosas: una de ellas, el optimismo desmedido ante los beneficios potenciales de las tecnologías de la información. La otra, la sensación cada vez más extendida de una cierta seguridad en la economía, la creencia de que los días de las peores recesiones ya habían pasado. Ambas se aliaron para hacer que el precio de las acciones alcanzara unas cotizaciones asombrosas. La “burbuja de las puntocom”.

Poco después comenzó a inflarse la siguiente burbuja, la “burbuja inmobiliaria”. Los prestamistas se convencieron de que el precio de la vivienda no dejaría de subir. Mientras el precio de la vivienda siga subiendo, para quien presta dinero no es importante que la persona que ha contraído la hipoteca pueda pagar las cuotas: si éstas son demasiado elevadas, el comprador puede conseguir más dinero pidiendo un préstamo, o, en el peor de los casos, vender la casa para liquidar la hipoteca. En segundo lugar, los prestamistas no estaban preocupados por la calidad de las hipotecas porque, se las vendían a unos inversores que no sabían qué estaban comprando.

Pero en los años noventa, después de que la burbuja estallara, la economía estadounidense entró en recesión. Greenspan decretó una bajada drástica de los tipos de interés y rápidamente invirtió la situación. La recesión no era grave y acabó ocho meses más

tarde. Pero el mercado laboral siguió deteriorándose durante mucho tiempo después de que las autoridades hubieran decretado el fin oficial de la recesión.

La Reserva Federal estaba sumamente preocupada por la debilidad del mercado laboral y por el aletargamiento general de la economía. Por ese motivo siguió bajando los tipos de interés, hasta situar el precio del dinero de la Reserva Federal en un mero 1 por 100.

La política monetaria volvió a arrancar gracias al mercado inmobiliario. Las consecuencias del estallido de la burbuja inmobiliaria han sido peores de lo que todo el mundo imaginaba, porque a todos nos había pasado inadvertido el cambio que se había operado en el sistema financiero.

4.2.2. Hacer banca en la sombra

Pensemos en el producto que recibe el nombre de *auction-rate security*. Estos productos parecían ofrecer a todas las partes implicadas unas condiciones más ventajosas que las de la banca convencional. Los inversores que participaban en los *auction-rate securities* se beneficiaban de unos tipos de interés más altos que los de los depósitos bancarios, mientras que quienes ofertaban esos productos pagaban un tipo de interés más bajo que el que deberían abonar a un banco por un préstamo a largo plazo.

Consiguiendo fondos por medio de los *auction-rate securities*, los prestatarios podían esquivar todas esas reglas y sus gastos derivados. Por eso no estaban protegidos por la red de seguridad del sistema bancario.

El sistema de los *auction-rate securities* se vino abajo a principios de 2008. Apenas llegaban nuevos inversores para permitir que los inversores existentes recuperaran su dinero. Quienes creían que podían disponer de su dinero en cualquier momento descubrieron que estaba inmovilizado en inversiones a varias décadas vista de las que no podían desligarse. Lo que sucedió con los *auction-rate securities* fue una sucesión de pánicos bancarios.

A medida que el sistema bancario en la sombra crecía para competir en importancia con la banca convencional, o incluso superarla, los políticos y los funcionarios gubernamentales deberían haber advertido que estaban resucitando la misma vulnerabilidad financiera que había propiciado la Gran Depresión, y deberían haber decretado una mayor regulación y ampliado la red de seguridad financiera para proteger también a esas nuevas instituciones.

Desoyeron los avisos y nadie hizo nada para ampliar la regulación existente. El espíritu de los tiempos profundamente contrario a la regulación. La gente que debería haber estado preocupada por la fragilidad del sistema se dedicaba a alabar la “innovación financiera”. Y así fue como ignoraron o menospreciaron el riesgo cada vez mayor de una crisis del sistema financiero y de la economía. Y la crisis estalló.

El primer momento de la verdad llegó a principios de 2007, cuando el problema de las hipotecas de alto riesgo empezó a manifestarse. Los titulares de las acciones con una calificación menor iban a sufrir, con toda probabilidad, graves pérdidas, y los precios de esas acciones se hundieron. Supuso más o menos el fin de todo el proceso de las hipotecas de alto riesgo: comoquiera que nadie estaba dispuesto a comprar esas acciones, ya no era posible redistribuir y vender las hipotecas de alto riesgo y la fuente de financiación desapareció. Esto empeoró la crisis de la vivienda, pues acabó con una fuente importante de demanda inmobiliaria. Nada de lo que estuviera relacionado con el mundo de la vivienda era seguro.

Por las dimensiones de la burbuja inmobiliaria, el precio de la vivienda estaba sobrevalorado. Para eliminar esa sobrevaloración, los precios debían caer una tercera parte. Prácticamente todo el que había comprado una casa durante los años de auge de la burbuja iba a acabar con un valor líquido negativo, con un préstamo que valdría más que la casa. Y los propietarios con un patrimonio negativo son quienes más números tienen de no poder pagar las cuotas y de ver cómo les embargan la propiedad.

A medida que la crisis inmobiliaria se agravaba, fue cada vez más claro que los prestamistas perderían mucho dinero y, con ellos, los inversores que habían comprado productos respaldados por hipotecas.

El resultado fue un pánico bancario de grandes dimensiones que aceleró la pérdida de frescura del sistema bancario en la sombra, más o menos lo mismo que había sucedido a principios de los años treinta con el sistema bancario convencional.

Algunos prestamistas consiguieron recuperarse del hundimiento del sistema bancario en la sombra acudiendo a la banca convencional en busca de crédito. El crédito de los consumidores fue lo último que se resintió. Empresas y particulares no tenían acceso a créditos, mientras que otros habían de pagar unos tipos de interés más altos a pesar del esfuerzo de la Reserva Federal por rebajarlos. Todo esto nos lleva a la aparición de una trampa en la política monetaria estadounidense.

Junto con el crecimiento el sistema bancario en la sombra, el sistema financiero experimentó, durante los últimos quince años, otra transformación, el auge de la globalización financiera, que permitió a inversores de cada país hacerse con grandes cantidades de acciones de otros países. EEUU pertenecía cada vez más a la categoría de deudores netos.

El aumento de la globalización financiera se debía sobre todo a las inversiones de instituciones financieras muy apalancadas, que se dedicaban a hacer todo tipo de peligrosas aventuras transnacionales. Cuando las cosas se torcieron en EEUU, estas inversiones transnacionales se comportaron como lo que los economistas llaman “una correa de transmisión”. Mucha gente coincide en situar el inicio de la crisis en la quiebra de los *hedge funds* vinculados a un banco francés; en el otoño de 2008, los problemas ocasionados por las hipotecas en lugares como Florida habían acabado con el sistema bancario islandés.

El desencadenante fue, el 15 de septiembre de 2008, la quiebra de Lehman Brothers, el banco de inversión. El Departamento del Tesoro decidió que las consecuencias de una quiebra de Lehman no serían tan graves y permitió su desaparición. Aquella decisión había sido desastrosa: la confianza siguió cayendo, los precios de las acciones se desplomaron y los pocos canales de crédito que seguían abiertos se secaron. Una de las bajas que se cobró esta nueva ronda de pánicos fue el *carry trade*. El canal por el que llegaban los fondos desde Japón y demás países con unos tipos de interés bajos se cerró. Como el capital ya no salía de Japón, la cotización del yen se disparó; como el capital ya no llegaba a los mercados emergentes, la cotización de las divisas de esos mercados emergentes se hundió. Todo esto acarreó grandes pérdidas de capitales.

Que el sector privado viviera ajeno a estas amenazas desactivó todas las medidas que los gobiernos de los países con mercados emergentes habían tomado para protegerse contra una nueva crisis.

4.2.3. El retorno de la Economía de la Depresión

La economía mundial no se encuentra en depresión, pero la *economía de la depresión* se ha instalado de una forma pasmosa. Nadie hubiese pensado hace unos años que los países modernos se verían obligados a soportar recesiones apabullantes por temor a los especuladores monetarios; que un gran país avanzado podría verse con persistencia incapaz de generar el gasto suficiente para mantener el empleo de sus trabajadores y de sus fábricas; que incluso la Reserva Federal se preocuparía por su capacidad para contener un pánico del mercado financiero.

¿Qué quiere decir que la economía de la depresión ha vuelto?

Significa que por primera vez en dos generaciones, los fallos de la economía por el lado de la demanda (gasto privado insuficiente para utilizar la capacidad productiva disponible) se han convertido en la limitación, clara y actual, de la prosperidad.

En principio, los déficits de la demanda total sólo se remediarían por sí mismo si los salarios y los precios disminuyeran rápidamente ante el desempleo. A corto plazo el mundo está dando tumbos de crisis en crisis, y todas ellas implican decisivamente el problema de generar una demanda suficiente.

Lo que el mundo necesita ahora mismo es una operación de rescate. Tenemos que enfrentarnos a los peligros evidentes que nos amenazan. Para ello, los políticos del mundo han de hacer dos cosas: conseguir que el crédito vuelva a fluir y fomentar el gasto. La gente y las instituciones no quieren hacer negocios a menos que dispongan del capital suficiente para cumplir sus promesas. La solución obvia consiste en inyectar más capital.

La situación se asemejará a una nacionalización temporal total de una parte importante del sistema financiero. Es importante hacer que el crédito vuelva a fluir. Otro de los enfoques que se pueden adoptar es hacer que la Reserva Federal preste dinero directamente al sector no financiero. Una de las consecuencias positivas del rescate estadounidense del sistema financiero es que puede servir para facilitar el acceso al crédito en Europa; una de las consecuencias positivas de los planes de rescate europeos es que pueden servir para liberar el crédito al otro lado del Atlántico. Todos deberíamos estar haciendo más o menos lo mismo.

Aun cuando el rescate del sistema financiero empiece a devolver a la vida a los mercados crediticios, seguiremos enfrentándonos a una depresión global que está cogiendo impulso. Deberíamos recuperar los viejos estímulos fiscales keynesianos. El nuevo plan debería centrarse en mantener y ampliar el gasto del gobierno: mantenerlo ofreciendo ayuda a gobiernos federales y locales, y ampliarlo destinando fondos a carreteras, puentes y otros infraestructuras. Mientras el gasto público se mantenga a un ritmo razonable, debería haber tiempo de sobras para que resulte útil, y esta solución presenta dos grandes ventajas, el dinero se gastaría y se crearía algo de valor. Cuando la recuperación se haya puesto en marcha, habrá llegado el momento de tomar medidas preventivas: reformar el sistema para que la crisis no vuelva a estallar.

La sentencia económica por antonomasia reza: “No hay comida gratis”; viene a decir que los recursos son limitados, que nada llega sin esfuerzo. La economía de la *depresión*, sin embargo, es el estudio de las situaciones en las que *sí* hay comidas que salen gratis, a condición de que encontremos la manera de meterles mano, porque hay recursos que no están siendo empleados y que se podrían poner a trabajar. En el mundo de Keynes (y en el nuestro) lo que realmente escaseaba era la comprensión. Hay quien dice que nuestros problemas económicos son estructurales y que no tienen solución a corto plazo. Krugman cree que los únicos obstáculos estructurales importantes para la prosperidad del mundo son las doctrinas obsoletas que pueblan la cabeza de los hombres.

4.3. La situación actual de España

Tras este recorrido histórico y geográfico por las últimas grandes crisis acaecidas en distintos puntos del mundo, es importante aterrizar y pararnos a analizar con detalle la crisis de nuestro país, a través de la perspectiva global que esta visión general nos posibilita.

Siguiendo a Casais Padilla (2011) podemos decir que son varias las causas de la crisis que en la actualidad está viviendo España.

Nuestro modelo económico, clasificado en su día como “milagro económico” y modelo a imitar por otros países, era realmente un modelo muy contradictorio, que generó graves problemas en la economía:

- Durante este período se dio una reducción de las rentas salariales frente a las ganancias de capital, a la vez que se generaba una enorme burbuja inmobiliaria.
- Se produce una descontrolada expansión de la demanda apoyada en un alto endeudamiento de las familias (Myro Sánchez, R., 2011). Esto dificulta la recuperación económica.
- La economía española debería haber abandonado un modelo de competitividad basado en los bajos salarios, en lugar de prorrogarlo mediante la contratación temporal y el recurso a la inmigración (Myro Sánchez, R., 2011; p. 84).

- Era necesaria una política de innovación de relieve, pero la España volcada en la expansión inmobiliaria no ofrecía el marco más adecuado para poner en marcha esta política, que ha sido uno de los costes de oportunidad del apoyo al ladrillo. (Myro Sánchez, R., 2011; p. 88)
- Se ha puesto también en entredicho la reputación del sector financiero, al que se acusa de ser el principal culpable de la actual recesión económica (Pérez-Ruiz, A., Rodríguez-Del Bosque, I., 2012). El descrédito de las entidades ha generado la desconfianza de la sociedad. En la base de las críticas se encuentra el modelo de negocio que ha dominado este sector desde hace décadas, especialmente centrado en la consecución de rentabilidad financiera (p. 14).

4.4. Crisis ética

La crisis, como fenómeno económico, tiene causas económicas, pero también psicológicas, sociales, políticas y éticas que son complementarias.

Si reflexionamos sobre las causas éticas, podremos analizar si se hubiese podido evitar la crisis si los distintos protagonistas hubiesen actuado de una manera ética.

Esta crisis, responde al patrón tradicional de todas las crisis financieras, iniciada, como muchas otras, a partir de una burbuja especulativa. Pero tampoco su dimensión ética es novedosa; todas las crisis han incluido comportamientos poco éticos: codicia, engaño, imprudencia, arrogancia, conflictos de intereses, fraude, incentivos perversos, y otros muchos. (Argandoña, 2010).

Fallaron las conductas de las personas que estaban al frente de organizaciones y fallaron esas conductas porque lo hicieron los modelos teóricos y prácticos en que se inspiraban, y estos fallaron porque sus fundamentos antropológicos y éticos eran incorrectos. Es decir, modelos contruidos a partir de supuestos incompletos o erróneos llevaron a planteamientos equivocados de gestión, en los sistemas de incentivos, de control y de información, en los sistemas contables, en la selección, formación y remuneración del capital humano y en la cultura misma de las organizaciones. Y de esos planteamientos equivocados sólo cabía esperar la proliferación de conductas desacertadas: de algún modo, los fallos que llevaron a la crisis y la hicieron tan profunda, grave y duradera, antes que errores éticos, fueron fallos de dirección. (Argandoña; p. 184)

Hemos estado viviendo en un entorno de euforia y oportunidades de beneficios, han sido años de alto crecimiento, abundancia de liquidez, bajos tipos de interés. Todo esto ha llevado al elevado apalancamiento de familias, empresas y entidades financieras y a una reducción de la percepción del riesgo, que han constituido el entorno propicio para una mala gestión del riesgo por todos los agentes implicados. Es difícil ejercitar la prudencia en un entorno como éste.

Hay muchas manifestaciones de esta imprudencia en este período de crisis: la complacencia (minusvaloración del riesgo), el pánico (cuando estalla la crisis), las conductas gregarias (hacer lo que hacen los demás)...

Otra actitud que ha florecido en esta etapa ha sido la codicia. Todos o, al menos, muchos somos codiciosos, y venimos siéndolo desde hace siglos. Y ya lo sabíamos: por ello diseñamos e implementamos mecanismos de control (leyes, regulaciones y jueces), no para evitar la codicia (la ley no trata de cambiar directamente el carácter de las personas, sino sus acciones o, al menos, las consecuencias de sus acciones), sino que la codicia degenerase en fraudes y corrupción, al menos en un grado alarmante. (Argandoña, 2009)

Pero en los años recientes han pasado tres cosas, que cambian nuestro análisis del papel de la codicia:

1. Se han creado las condiciones (tipos de interés bajos, abundancia de liquidez, rápido crecimiento del precio de algunos activos, innovaciones financieras,...) que han permitido que los beneficios obtenidos con esas conductas sean mucho mayores.
2. La sociedad ha premiado a los que han tenido éxito en sus conductas codiciosas, ha enseñado a actuar de ese modo y ha hecho difícil comportarse de una manera más ética. La codicia tiene un componente social importante: ha sido motivada, impulsada y hasta exacerbada por las actitudes y conductas sociales.
3. Han fallado algunos mecanismos de regulación y control.

Otras actitudes poco éticas que han acompañado a este período son: *cobardía*, *complicidad*, *falta de fortaleza*. Probablemente también se dieron

comportamientos de *orgullo, prepotencia y arrogancia*. Y todo ello ha desembocado en situaciones de *injusticia*.

4.5. Un Estado Social para el Siglo XXI

Esta propuesta, que surge de la actual situación de crisis, parte de un autor de gran actualidad en estos días, Thomas Piketty, autor de "El Capital en el siglo XXI"⁹, un libro que ha metido el tema de la desigualdad en el debate actual.

Extraemos algunas de las principales claves que lo definen¹⁰:

1. *Inversión en educación*. Este autor se queja en su obra de que todos los países destinen más recursos al pago de la deuda que a financiar las Universidades. Está teniendo lugar una reducción de la inversión en educación en Europa, muy contraproducente. Ese fenómeno, asegura, sólo tiene un precedente: el Reino Unido del siglo XIX.
2. *Responsabilidad de cada país con su deuda, pero con unos intereses menos divergentes*. Afirmar el economista que después de la Segunda Guerra Mundial, la deuda se redujo con inflación y con quitas. Sin inflación, es imposible reducir el endeudamiento de los países. Se lamenta del egoísmo de Francia y Alemania, que han luchado por mantener la estabilidad de precios. Tal ha sido su "lucha" que ahora mismo la zona euro se enfrenta a importantes tensiones inflacionistas, que se pueden mitigar cambiando las políticas, cambiando los tratados.
3. *La desigualdad es resultado de políticas concretas*. Serán pues también las políticas las que puedan hacer algo por mitigar esta desigualdad. El libro de Piketty es una historia de la distribución de los ingresos y de la riqueza. En esa historia que él, junto a su equipo, ha realizado, ha llegado a la conclusión de que entre los años cuarenta y los años cincuenta se redujo la desigualdad. Y que, desde ese momento hasta los años setenta, se estabilizó. Ese fenómeno, en su opinión, no tiene que ver con las teorías de quienes sostienen que el

⁹ Piketty, T. (2014). Capital in the 21st Century. London: The Belknap Press of Harvard University Press.

¹⁰ <http://www.finanzas.com/noticias/mercados/20150108/diez-mensajes-piketty-conferencia-2842683.html>

capitalismo, en un determinado momento de su desarrollo, se hace justo o eficiente. "Esa bajada de la desigualdad no tenía nada de natural. Fue resultado de decisiones políticas", afirmó. Del mismo modo que el aumento de la desigualdad desde los años ochenta, desde que Reagan y Thatcher llegaron al poder en Estados Unidos y el Reino Unido, respectivamente, también tiene razones políticas. Reagan y Thatcher acabaron con la progresividad de los impuestos. Este economista nos recuerda los impuestos sobre la riqueza que tenía Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial y que exportó a Alemania y a Japón, no como castigo, sino para crear democracias en esos países y no plutocracias.

También a ello hay que atribuir que en Europa el aumento de la desigualdad haya sido menos espectacular que en Estados Unidos. Y ello tiene que ver con las instituciones sociales, que son más fuertes y más igualitarias en el Viejo Continente que al otro lado *del* Atlántico, aunque ello no evitó que Piketty nos comente que, en los últimos tiempos, "Europa se ha entregado al libre comercio y a la libre circulación de capitales sin ninguna contrapartida".

Con las políticas actuales, la concentración de la riqueza no va a parar. No hay una fuerza natural que detenga esta deriva.

4. *La desigualdad es una de las causas de la crisis.* O, al menos, las fuertes diferencias sociales agravan la crisis. "Ahora estamos llegando a niveles máximos de desigualdad y puede que ello esté contribuyendo al aumento de la imposibilidad de pagar la deuda", nos asegura el economista. Así, afirma: "ésta es una crisis de desigualdad".
5. *¿Cómo se genera la desigualdad?* Por razones políticas que desembocan en que el crecimiento de los rendimientos del capital sean superiores al crecimiento del PIB. Ésa es la fórmula revolucionaria. Ahora mismo, hay un gran desfase entre los rendimientos y el crecimiento económico del conjunto de la economía.
6. *Estamos ante una nueva Sociedad, la Sociedad Patrimonial.* Piketty pone en relación los rendimientos del capital con el avance del PIB. También, el capital con los ingresos. Ahora

hay demasiado capital para pocos ingresos. Quizás es la razón por la que cabe hablar de un nuevo tipo de sociedad, la sociedad patrimonial, la sociedad en la que se vive mayoritariamente de las rentas (quienes las tienen) y no de los ingresos.

7. *Una nueva sociedad debe llevar consigo la génesis de un nuevo sistema fiscal.* Según Piketty, la imposición sobre el factor trabajo ha llegado a su límite. Ya no se pueden subir más los impuestos a las rentas del trabajo. El siguiente paso en una sociedad patrimonial debe ser subir los impuestos sobre la riqueza, sobre el capital, sobre el patrimonio. Si el capital cada vez pesa más en relación con los ingresos, habrá que gravar más al primero que a los segundos, si es que se quiere mantener el actual Estado del Bienestar, o un esquema mejorado de éste.

¿Que las fortunas huyen de los países? "Las pequeñas economías suelen actuar contra sus objetivos sociales, por eso tienden a gravar más a los actores que no se pueden mover -a los trabajadores-" y menos a los grandes capitales o a las multinacionales. Pero se tendría que cambiar. No es un fenómeno de la naturaleza, utilizando palabras de Piketty.

8. *Las privatizaciones aumentan la desigualdad,* porque enriquecen a determinadas personas, sobre todo en procesos que pueden haber no sido ejemplares, como ocurre en los antiguos países del Este. "La privatización no es necesariamente mala, pero cuando la riqueza pública llega a cero o incluso a niveles negativos (como en Italia), hay que preocuparse, porque el Estado se queda sin capacidad de maniobra", comentó el economista.
9. *Transparencia.* Es fundamental. El autor se lamenta de que los datos de las grandes fortunas haya que recogerlos de una revista del mundo de la economía y de los negocios antes que de las estadísticas oficiales de la UE, por poner un ejemplo.
10. *Instauración de un Impuesto Mundial Progresivo sobre el Capital.* El capitalismo patrimonial ya conoció una evolución similar en el siglo XIX que desembocó en 1913 en

niveles de desigualdad sin precedentes. Nadie puede desear un nuevo conflicto mundial devastador para deshacer esa desigualdad, por lo que Piketty se adentra al final con valentía en el terreno de las propuestas para atenuar o corregir dicha evolución. La principal de ellas es la instauración de un impuesto mundial progresivo sobre el capital, tanto de los activos inmobiliarios como mobiliarios y netos de deudas¹¹.

Posiblemente esta última es la aportación de Piketty que más ha sido criticada, o descrita como utópica o descabellada. Es decir, su solución no es de ninguna manera revolucionaria en el sentido marxista, sino más bien “regulatoria”. Piketty no está en contra del sistema capitalista, como ya ha aclarado en varias entrevistas tras la publicación del libro, sino que está a favor de ponerle límites a la “mano invisible” que (presuntamente) equilibra los mercados.

4.6. Formación e innovación

En tiempos de crisis es momento de mirar al futuro con optimismo, de buscar alternativas y opciones para salir fortalecidos de ella.

Myro Sánchez, en un artículo publicado el pasado año en una revista de economía, nos indica que el crecimiento futuro no puede abordarse sin una nueva reforma del mercado de trabajo y sin una decidida apuesta por la educación y la innovación. (p. 79).

Para este autor, las grandes y medianas empresas españolas han mantenido un proceso de innovación que ha aumentado la calidad de sus productos y multiplicado sus servicios al cliente, a través de tareas complementarias, de baja productividad, que ha impedido que su innovación se plasmara en avances en la productividad del trabajo (Myro, 2009). En cambio, en el universo de las pequeñas empresas (las de menos de 20 trabajadores son el 97,3 por 100 del total) al abaratamiento de la mano de obra ha debido estimular también producciones de baja productividad y reducida calidad.

Con una mayor innovación por parte de estas empresas, y la mejora resultante en su nivel de productividad, España podría haber obtenido un resultado algo mejor en el crecimiento de la industria desde el año 2000.

¹¹ http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Capitalismo-desigualdad-siglo_XXI_6_224737531.html#_ftn1

Pero la falta de innovación en las empresas más pequeñas no es sólo un problema de incentivo a la intensidad de la mano de obra causado por la entrada de inmigrantes, sino también una consecuencia de la falta de una política de innovación de relieve (p. 88).

El avance tecnológico debió descansar cada vez en mayor medida en innovaciones propias, que en España no han recibido el impulso necesario.

A pesar de todo, el empresariado español ha sido innovador y transformador del modelo productivo, ha internacionalizado sus empresas, con mayores ventas al exterior y con la extensión de sus filiales. Como resultado, nuestro patrón productivo no ha evidenciado el agotamiento y las fallas que se le suponen para concederle algún papel en las dificultades que hoy atraviesa España. (p. 89)

Pero, un patrón basado en el capital humano, como el que necesita España, no puede asentarse sobre un mercado de trabajo fragmentado, apoyado en la contratación temporal, que no genera incentivos para la formación permanente. (p. 92)

Casáis Padilla (2011) hace algo de recorrido histórico para explicarnos cómo la apertura de la economía española se realizó, principalmente, mediante la integración de España en la UE. Durante estos años, la economía española se ve sometida a un profundo proceso de transformación estructural materializado en la aplicación de sucesivas reformas en diferentes dimensiones. Para cumplir con las exigencias de los futuros socios europeos y poder acceder a la entonces Comunidad Económica Europea, España debió acometer una importante reconversión industrial durante la década de los 80 del siglo pasado. Ya entrados en los 90, se destacan las reformas estructurales en los ámbitos laboral, financiero e inmobiliario, por ser las más relevantes y causa directa de la crisis actual.

El problema del mercado laboral español es que cuando la economía va bien el resto de países de la zona euro suelen tener aumentos de productividad superiores a los españoles. El empleo creado en las épocas de bonanza en nuestro país suele estar asociado a trabajos de menos valor añadido y menos especialización.

Y, consecuencia lógica de lo anterior, durante la crisis, los trabajadores despedidos tienen mayor dificultad para adquirir los conocimientos, la experiencia y el aprendizaje necesarios para aportar un importante valor añadido en su empresa.

Mientras, sus equivalentes alemanes o ingleses, que han visto a sus empresas adoptar medidas de flexibilidad laboral sin llegar a despedirles, han podido utilizar los momentos de vacas flacas para formarse.

Es muy difícil que una empresa se gaste dinero en formar a un trabajador temporal, aun en tiempos de bonanza, ya que siempre se espera que esa persona será la primera en salir despedida ante cualquier adversidad; y tampoco es fácil que se haga fijo a alguien si manteniendo su situación de temporalidad, la empresa vive “más tranquila” ya que el coste del despido –si las cosas se tuercen o su rendimiento no es el esperado– es significativamente menor.

4.7. Opciones a la crisis

Debemos ver las crisis como contextos en los que florece la innovación, aunque sea doloroso. Si anteriormente no ha habido innovación es porque no ha habido necesidad de ella.

No tenemos asumida la importancia de la innovación, ya que no da frutos de un día para otro. Es una inversión a largo plazo y difícil de mantener. En efecto, un modo de entender la actual crisis, no solo económica sino de valores, es el *cortoplacismo* que se ha instaurado en todas partes. A la impaciencia y arrogancia habituales, se le suma la necesidad de obtener recompensa y réditos a la mayor rapidez posible, sin atender a más argumentos que no sean el de la inmediatez de resultados.

Se puede argumentar, que en una situación de crisis lo importante es ponderar bien las inversiones para no asumir riesgos innecesarios o de resultados demasiado inciertos. Probablemente, eso es cierto si se atiende otra vez al corto plazo y se olvida el detalle de que seguir haciendo lo que veníamos haciendo o menos, es garantizar el estancamiento y, peor aún, el retroceso. (Mirón, A. y Guàrdia Olmos, J., 2011; p. 29 - 30).

Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., Rodríguez-Duarte, A. (2012) en su artículo “Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos” citan diversos estudios que apuntan cómo parece contrastarse el papel positivo del uso de TIC en la creación de una base de conocimiento que contribuye a mejorar la capacidad innovadora, por lo que iniciativas destinadas al desarrollo de habilidades

tecnológicas en los emprendedores pueden generar una externalidad positiva incentivando además la generación de nuevos productos.

Se propone incrementar la *utilización de TIC*, ya que permiten no sólo ahorrar costes sino también mejorar la imagen de la empresa dándole un aspecto más actual y adaptado a los tiempos de hoy. De la misma forma, la utilización de TIC puede mejorar la calidad de sus procesos de gestión, los cuales indirectamente contribuirán a una mejora con el trato a sus proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Además, de los resultados del estudio se puede concluir que la edad es influyente en la decisión de innovar: a medida que la edad se incrementa se innova menos. Esto puede ser indicativo de que el paso de los años merma las capacidades y habilidades creativas del empresario, lo cual reafirma la recomendación dada anteriormente, ya que el *uso de las TIC* puede suavizar esta consecuencia, actualizando con la técnica lo que con la creatividad no se realiza. Igualmente, la *contratación de personal joven y dinámico* puede favorecer este proceso innovador, ya que éstos aportan nuevas ideas cercanas a la realidad actual.

Otra de las recomendaciones que se proponen a los microempresarios es la *formación específica*, más que la formación académica general que no aparece como una variable vinculante de cara a la innovación empresarial. En este sentido, la *formación específica* parece fomentar una mejor utilización de los recursos, pudiendo ayudar a mejorar los conocimientos de las técnicas, de las tecnologías de la comunicación, así como de otras tecnologías alcanzables y aplicables al negocio y al sector de actividad en cuestión, favoreciendo así la capacidad innovadora de las microempresas. (p. 115-118)

Si realizamos un estudio de las Mejores Marcas Españolas, aún en época de crisis, que han sobrevivido e incluso crecido, podemos ver cómo todas comparten elementos comunes que las hacen sobresalir de las del resto de su sector.

Son reconocidas como marcas líderes aquellas que operan y destacan precisamente por su dinamismo, capacidad de innovar, crecimiento sostenido a lo largo del tiempo y su vocación de internacionalización más allá de sus mercados naturales, amparadas por una buena estrategia de marca y una buena gestión de negocio.

Podemos afirmar por tanto que los atributos de las marcas líderes son los siguientes:

- Dinamismo

- Capacidad de innovar
- Crecimiento sostenido en el tiempo
- Vocación de internacionalización

En cuanto a la innovación constituye sin duda alguna otra línea de crecimiento para las marcas, especialmente en épocas de recesión ya que la creatividad y la innovación generan mayor valor y se convierten en una verdadera ventaja competitiva. (Brujó, G., 2011; p. 87-88).

Menchero (2011) en su artículo “2011, ¿saldremos de la crisis?” pregunta a directivos de distintas empresas líderes, esto mismo: *¿Saldremos de la crisis?* Y cada uno de ellos da su opinión al respecto, aportando lo que para ellos son las posibles soluciones o medidas a tomar para salir con éxito de la misma.

Teresa Núñez Monedero, directiva de una empresa tecnológica, nos indica que además de la propia reestructuración empresarial, el resto de cambios del modelo productivo han de llegar de la mano de la innovación. Además es importante no olvidar el sistema educativo, ya que tenemos que pasar de una sociedad industrial a una sociedad de conocimiento.

Ella apuesta por la inversión en soluciones TIC para optimizar costes, tiempo y recursos, ya que hasta ahora han sido un gran aliado en estos duros momentos de crisis.

Son herramientas para las que han necesitado realizar una inversión: en algunos casos la crisis ha acelerado su adquisición para poder tener la empresa a punto para enfrentarse a los problemas económicos con solvencia; en otros, han tenido que esperar varios meses para ser aceptados e implantados porque había otras necesidades urgentes que solventar para mantener la compañía “a flote”.

Las grandes compañías entienden la importancia y beneficios de las TIC en sus negocios (de hecho, ha sido uno de los sectores menos castigados por la recesión económica), y, pese a tomar las decisiones finales más tarde, han apostado por implantar nuevas soluciones y recursos que se han traducido en la reducción de costes, y un aumento de la productividad, la eficacia y la transparencia.

Toda la nueva tecnología que implique una mejora en la forma de trabajar está siendo rápidamente adoptada, con los consecuentes beneficios a corto plazo.

David Gandía Sánchez, socio de una resultoría de empresa, nos afirma que la clave para vender y crecer como empresa, pasa siempre por innovar redefiniendo la estrategia hacia el cliente, e introduciendo importantes cambios operativos para lograrlo. A pesar de que parezca todo lo contrario, tiempos como los actuales son el momento perfecto para innovar, porque es cuando se producen cambios en los hábitos de los consumidores y es cuando se requiere readaptar radicalmente nuestros productos y servicios a sus nuevas necesidades. Aunque esto parece obvio, son muchas las empresas que prefieren ver solo en la crisis la razón de sus problemas. De hecho, únicamente el 19% de las empresas cambia radicalmente su propuesta de valor en tiempos difíciles.

Ignacio Jiménez Rodríguez, director comercial de una empresa internacional, apoya esta idea. Él afirma que las empresas creadas en época de crisis establecen una base más sólida que aquellas que se crean en época de bonanza.

Son empresas que han tenido que crecer sin apenas endeudarse y controlando mucho su riesgo cliente, por lo que saldrán reforzadas de esta crisis y tendrán muchas más posibilidades de consolidar su proyecto empresarial.

De la misma forma, Pedro Viterbo, director general de una empresa tecnológica, nos apunta que para favorecer la supervivencia a la crisis, podrán salir mejor de ella desde una posición de ventaja aquellas organizaciones en las que esté muy presente la eficiencia, de hacer más con menos y en menos tiempo, de buscar posibles mejoras en los procesos, y mejorar la calidad. Para este directivo, es inviable ser competitivo sin un sustento tecnológico de base.

Él también corrobora, como muchos otros autores, que en este escenario de crisis, muchas compañías aprovechan para innovar, tanto en productos o servicios adecuados a la nueva situación, como en nuevos modelos operativos y procesos más eficientes para salir de la crisis.

Navarro Zamora (2011; 52) ha analizado a las empresas que están saliendo reforzadas de la crisis y ha encontrado tres características comunes que él las denomina como las 3Gs:

- **Grandes:** Las empresas españolas tienen un problema importante debido a su reducido tamaño, que les limita en la competitividad. Por ello, deben crecer para recuperar el tamaño perdido en los últimos años y para conseguir economías de escala para ser más competitivas a nivel internacional. Para conseguirlo, deben reenfocarse

estratégicamente hacia el cliente, lanzar planes de crecimiento orgánico (optimizando las funciones de marketing y ventas) y realizar fusiones/ adquisiciones.

- **Globales:** Ante las dificultades del mercado español y para diversificar riesgos, las empresas deben tener una visión y presencia global. Para hacerlo con éxito se deben hacer cambios culturales y organizacionales que, en muchos casos, se infravaloran. Hay que tener en cuenta que hay muchas oportunidades de mejora en ese campo, porque aunque el primer paso debe ser vender a nivel internacional, finalmente las empresas deben analizar la posibilidad de fabricar, almacenar, comprar, etcétera en un mercado global.
- **Gestionadas excelentemente:** Las empresas necesitan modelos de gestión modernos y basados en la innovación y el talento para ser competitivas. En ese sentido, la optimización estratégica, operativa y financiera es absolutamente clave y para ello se puede seguir el modelo de las 3Cs en las que se enfocan las empresas mejor gestionadas en momentos turbulentos: Caja, Clientes y Costes.

Se ha dicho que “más que genialidad, la innovación es trabajo duro”, y este es el concepto que queremos desarrollar: tener ideas es sencillo, tener buenas ideas ya es más complicado, pero lo que de verdad constituye un reto es generar continuamente buenas ideas desde el conocimiento del consumidor, y convertirlas en productos y servicios con éxito en el mercado.

On the other side of the fence

5. OBJETO DE ESTUDIO, PROCESO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Conocer la realidad implica construir sistemas en continua transformación que se corresponden, más o menos, a la realidad.

- Jean Piaget -

La finalidad general de este estudio es el análisis de la realidad actual que las iniciativas formativas de las empresas andaluzas aplican y, de manera más concreta, descubrir los cambios que ha experimentado la mediana y gran empresa andaluza tras su incorporación a la Sociedad de la Información y el Conocimiento, haciendo hincapié en los cambios derivados del incremento de la incorporación de la mujer al mercado laboral, la incorporación de las TICs como nuevas herramientas de trabajo, las nuevas formas de gestión de las organizaciones, destacando la importancia que va adquiriendo la RSC en la misma y el papel fundamental de la formación como agente mediador y facilitador del cambio, sobre todo en la actual época de crisis económica que estamos viviendo.

Analizaremos también si este cambio puede ser considerado un aprendizaje para la organización. Aprender del cambio, pero ¿qué cambia? ¿la cultura? Y ¿qué es la cultura? ¿qué entendemos por cultura y por cambio en las organizaciones?

Para comenzar, podríamos tomar la definición que Gairín (2000: 51) hace sobre la cultura de una organización:

*“La **cultura** se refiere al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer”.*

5.1. Objeto de estudio

Como ya planteamos en la presentación del trabajo, nuestro objeto de estudio abarcará:

En primer lugar, *“conocer los factores que influyen en los **cambios** producidos en la **empresa andaluza** tras su incorporación a la **Sociedad de la Información y el Conocimiento**”*. Esto supondrá un primer nivel, superficial, macro, que nos ayudará a configurar un esquema amplio y general.

Y además, nos servirá como punto de partida que nos permitirá profundizar hasta un nivel más concreto y específico para *“detectar **tipologías** de empresas en función de estos factores”*.

Ambos objetivos nos conducirán a un tercero y concluyente, que supondrá *“crear una **herramienta autodiagnóstica** para las empresas que les permita conocer a qué tipología de empresa pertenecen y las oriente hacia un **itinerario formativo** determinado”*.

5.1.1. Objetivos específicos:

Para abordar estos objetivos generales, hemos planteado una serie de objetivos específicos. Los expondremos en relación con cada uno de ellos:

- *Conocer los factores que influyen en los **cambios** producidos en la **empresa andaluza** tras su incorporación a la **Sociedad de la Información y el Conocimiento**.*
 1. *Descubrir qué ha supuesto la incorporación del ordenador e Internet a las empresas andaluzas.*
 2. *Identificar los componentes de la cultura de las empresas: innovación, gestión de Recursos Humanos, clima laboral, formación, TICs, responsabilidad social corporativa; considerados elementos claves de las empresas que propician o pueden llegar a propiciar el cambio cultural.*
 3. *Identificar qué factores son más valorados en las organizaciones.*
 4. *Analizar si existe un cambio cultural en la empresa propiciado por las TICs e Internet.*

5. *Descubrir qué papel juega la formación en la empresa andaluza.*
 6. *Conocer qué medidas o factores se consideran fundamentales para superar la actual situación de crisis económica.*
- *Detectar **tipologías** de empresas en función de estos factores.*
 1. *Obtener el perfil medio de las empresas andaluzas.*
 2. *Analizar los conglomerados de empresas resultantes en función de los factores principales del estudio (gestión, formación, cambio cultural, innovación y crisis económica).*
 3. *Representar gráficamente estas agrupaciones de empresas.*
 - *Crear una **herramienta autodiagnóstica** para las empresas que les permita conocer a qué tipología de empresa pertenecen y las oriente hacia un **itinerario formativo** determinado.*
 1. *Dotar a las empresas de una herramienta simple, de fácil aplicación, que les permite conocer su posición dentro de las tipologías del empresariado andaluz y que les conceda una cierta autonomía para optar por un itinerario formativo.*
 2. *Desarrollar un itinerario formativo general, con pautas sencillas que permita a las empresas realizar sus propios planes de formación adaptados a sus necesidades pero conociendo en qué niveles de profundidad deben situarse en cada uno de los factores estudiados.*
 3. *Concienciar de la importancia de estructurar y planificar la formación, de acuerdo a las pautas que marquen el mercado, la sociedad y las necesidades de los propios implicados en el proceso formativo.*

Estos objetivos van a lograrse a través del estudio de:

- El cambio cultural propiciado por la introducción de nuevos componentes, tales como las TICs, Internet y la incorporación de la mujer, planteándonos la siguientes hipótesis nula: *“Si en la cultura empresarial introducimos nuevos componentes, que conllevan en sí mismos el concepto de innovación y cambio, éstos deben provocar un cambio cultural en las empresas”*.
- El papel de la formación como agente mediador y facilitador del cambio. A partir de este estudio comprobaremos la hipótesis nula: *“Si la formación es el principal agente para el cambio cultural; en las empresas andaluzas, inmersas en importantes procesos de cambio actuales, la formación debe ser considerada un elemento de vital importancia”*.
- La gestión empresarial, para intentar comprobar que: *“Si la gestión está orientada a las personas, la formación se convierte en un pilar básico para el desarrollo de la empresa y la innovación”*.
- Los factores de crisis económica, planteándonos la hipótesis que: *“Si la empresa se encuentra inmersa en una situación de crisis económica, puede encontrar en la formación y la innovación los recursos para paliar los efectos de la misma”*.
- La distinta percepción que tienen las empresas de los factores estudiados en función de diferentes rasgos intrínsecos de las mismas y de sus miembros (edad, sexo, cluster de pertenencia...). Considerando de interés realizar una prueba estadística que nos ayude a clasificar las empresas y nos permita una representación gráfica del resultado que nos aporte una visión global de la agrupación de empresas en nuestra comunidad en función de la opinión que les merecen los diferentes entes estudiados.
- El poder discriminante que tienen los factores analizados, respondiendo a la pregunta: *¿Qué poder de discriminación tienen las variables de innovación, formación, gestión, cambio cultural y factores de crisis en la predicción de pertenecer a uno u otro grupo de empresas?*

Además de la comprobación de estos planteamientos de partida, también estudiaremos los componentes de la cultura, que hemos considerado indicadores del cambio: *innovación, gestión de Recursos Humanos, clima laboral, formación, TICs, responsabilidad*

social corporativa. Valorando la importancia que la empresa da a cada uno. Con todo ello obtendremos las diferentes tipologías de empresas que en la actualidad se dibujan en nuestra comunidad autónoma y propondremos los distintos itinerarios formativos que deberán marcarse para cada una de ellas.

5.2. Proceso seguido en la investigación

En este punto explicaremos el proceso de investigación seguido en función de los objetivos planteados.

5.2.1. Población y muestra

5.2.1.1. Selección de la muestra

Esta investigación se ha enmarcado en el ámbito territorial andaluz, por lo que, situados en este contexto, el primer paso fue la elaboración de la base de datos de la población de empresas en Andalucía, para poder obtener de aquí la muestra, con la que vamos a trabajar en profundidad.

La muestra en un principio se decidió que se basaría en un ranking de empresas andaluzas publicado en la revista Andalucía Económica en mayo de 2013.

El ranking está compuesto por las 1.200 mayores empresas andaluzas clasificadas en función de la cifra de negocio obtenida en 2012.

Posteriormente, y tras realizar varios envíos de cuestionarios a este listado de empresas, se decidió ampliar la muestra, dado que la respuesta no estaba siendo la esperada y el resultado de todo el esfuerzo de recogida de datos estaba suponiendo una muestra real demasiado pequeña para el estudio.

Un nuevo listado de empresas procedente de una publicación de la Junta de Andalucía, de julio de 2014, nos ofrecía una nueva posibilidad de ampliar la muestra. Era un listado de unas 5.700 empresas andaluzas.

Basándonos en estos datos, la muestra teórica resultó:

TABLA MUESTRA TEÓRICA

TOTAL	EMPRESAS	PROVINCIAS
5703	595	ALMERÍA
	599	CÁDIZ
	695	CORDOBA
	848	GRANADA
	386	HUELVA
	697	JAÉN
	698	MÁLAGA
	1185	SEVILLA

Tabla 8. Muestra teórica

Tras la selección de la muestra, se decidió contactar con las empresas. Se decidió que la persona que mejor podría responder a todas estas cuestiones sería el/la responsable de Recursos Humanos, por su implicación más directa en los temas que tratamos.

Así pues se decidió pasar al envío de los cuestionarios, acompañados de una carta explicativa del estudio que estábamos llevando a cabo y la importancia de su colaboración.

Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico, ya que su formato digital hace más cómoda y rápida su cumplimentación.

Tras un arduo trabajo de obtención de los correos electrónicos de contacto de la muestra, obtuvimos un listado que nos permitió contactar con dichas empresas y hacerles llegar el cuestionario del estudio.

Este proceso fue lento y requiso un seguimiento continuado de los cuestionarios, recordando la importancia que para nosotros tenía que colaborasen y nos devolviesen el cuestionario completado en un tiempo prudencial.

Finalmente, logramos recuperar un total de 140 cuestionarios, de los que sólo 125 eran válidos y son los que componen la muestra real, como se puede observar en la tabla 9.

TABLA MUESTRA REAL

TOTAL	EMPRESAS	PROVINCIAS
125	9	ALMERÍA
	12	CÁDIZ
	12	CORDOBA
	10	GRANADA
	8	HUELVA
	8	JAÉN
	11	MÁLAGA
	52	SEVILLA
	3	NO LO INDICAN

Tabla 9. Muestra real

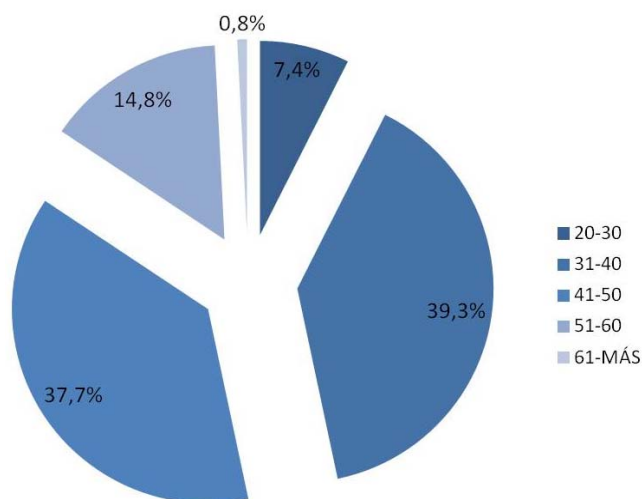
5.2.1.2. Descripción de la muestra

La muestra está constituida por 125 empresas andaluzas, distribuidas de forma irregular por las distintas provincias andaluzas (como podemos observar en la Tabla 9).

Para salvaguardar aún más el anonimato de las empresas no hemos querido indagar ni en el tamaño ni en el sector de la misma, considerando que a pesar de ser datos que podrían resultar de cierto interés para el análisis, podrían hacer pensar a las empresas que son rasgos distintivos que podrían ayudar a su identificación y como consecuencia derivar en la no cumplimentación del cuestionario y por lo tanto, la no participación en el estudio.

Aclarado este pequeño inciso, comenzaremos con el análisis de los datos personales de las personas que han contestado nuestro cuestionario, y que suponen una representación de los responsables de empresas a nivel andaluz.

Nos encontramos con una muestra con edad adulta media, con una media predominante de edad entre (30 – 50 años). Abarcando este rango de edad el 75'2% de la muestra.



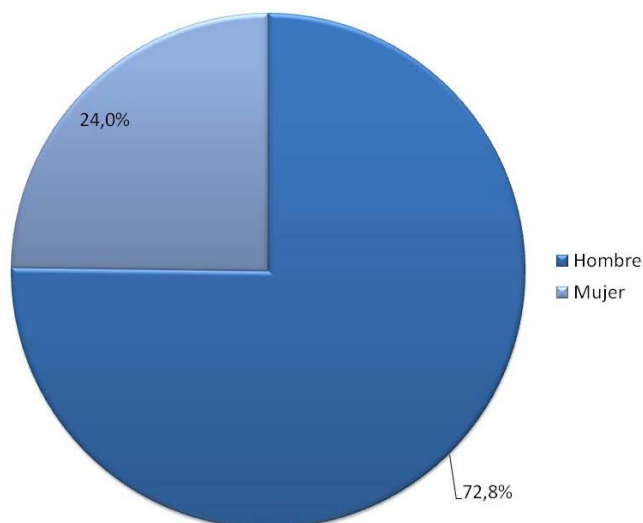
Gráfica 1. Distribución de porcentaje de edad de la muestra

Un pequeño porcentaje (7'2%), se sitúa por debajo de los treinta y un años de edad. Aunque pequeño, este porcentaje es significativo y demuestra que también existen jóvenes ocupando cargos de cierta responsabilidad dentro de la empresa andaluza. Con más de 51 años sólo encontramos un 14'4% de la muestra, y superando los sesenta años, un anecdótico 0'8%. Datos que aunque pueden parecer pocos relevantes, pueden ser significativos de algunos problemas sobrevenidos a raíz de la crisis económica, como por ejemplo, las prejubilaciones de empleados.

El sexo de los responsables en las empresas ejemplifica otro de los factores de cambio propiciados por la incorporación en la nueva Sociedad, donde cada vez la mujer se ha ido introduciendo en el mundo laboral y ha comenzado a desempeñar puestos de responsabilidad en la empresa.

Nuestra muestra, a pesar de que temporalmente nos situamos ya bastante adentrados en esta nueva Sociedad, todavía muestra signos de diferenciación en el acceso a los puestos

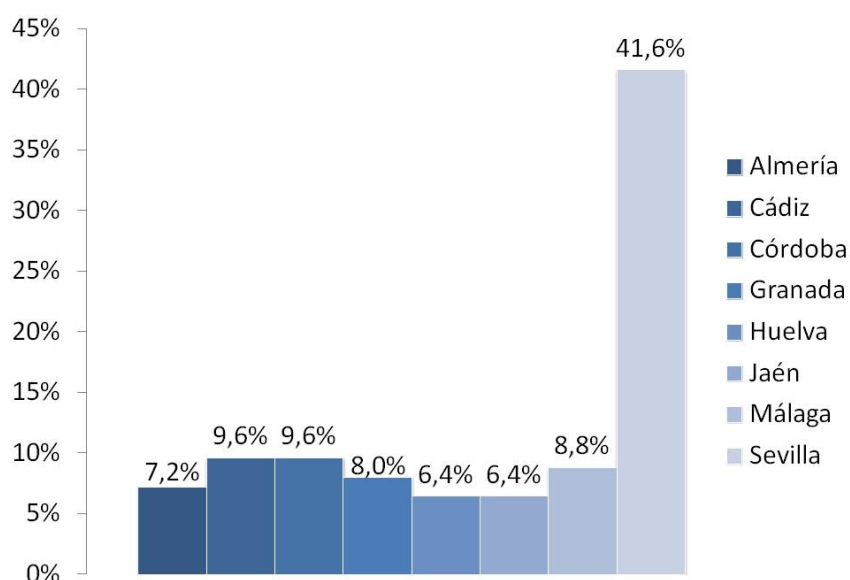
directivos por parte de las mujeres. Una diferencia porcentual bastante significativa en la proporción de hombres y mujeres, da muestras de ello.



Gráfica 2. Distribución de porcentaje de sexo de la muestra

Aproximadamente tres cuartas partes de las personas que han contestado el cuestionario son hombres. Este dato puede dejar constancia que aún, hoy en día, la igualdad en el acceso al mundo laboral y el ascenso hasta puesto de responsabilidad no está en total equilibrio. El hombre sigue ocupando en nuestra empresa andaluza, en bastante mayor medida, los puestos de responsabilidad y representación.

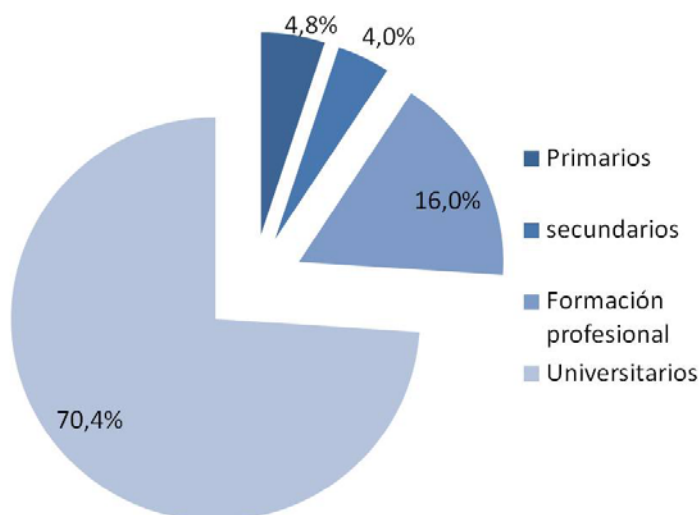
Siguiendo con la descripción de la muestra, si observamos la distribución espacial de la misma, en el ámbito geográfico andaluz, podremos observar amplias diferencias.



Gráfica 3. Distribución de porcentaje de residencia de la muestra

La residencia de nuestra muestra se reparte de manera desigual. Algo más de un 40% reside en la provincia de Sevilla (41'6%), coincidiendo este dato también con la provincia en la que existía un mayor número de empresas contactadas. El resto, sí se reparte de manera equitativa entre el resto de las 7 provincias andaluzas, oscilando entre el 6'4% de Huelva y Jaén, y el 9'6% de Cádiz y Córdoba.

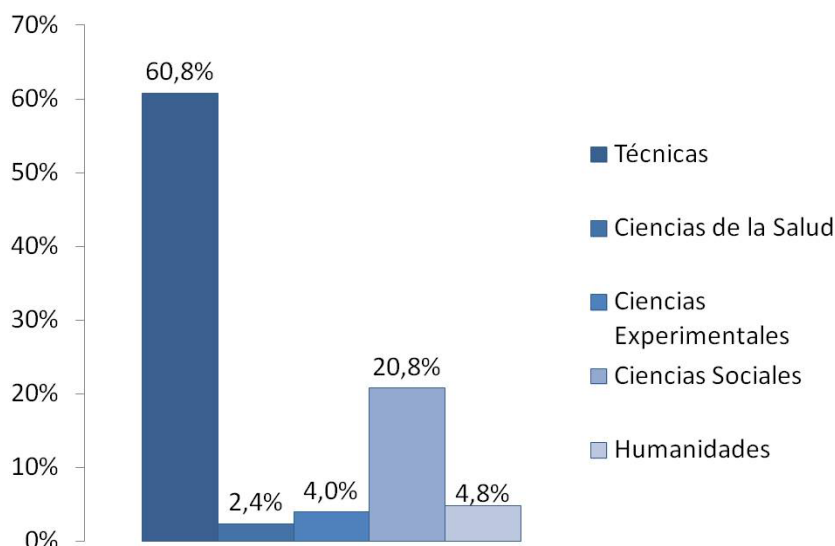
La formación es un aspecto importante, en el centramos nuestro estudio. Es por ello, que nos parece de especial interés conocer el nivel de estudios de las personas responsables de las empresas en nuestra comunidad autónoma, objeto de nuestro estudio.



Gráfica 4. Distribución de porcentaje de nivel de estudios de la muestra

Es un dato significativo para nuestra investigación el comprobar cómo la formación es un valor reconocido en las empresas, al menos para acceder a los puestos de responsabilidad, ya que más del 70% de la muestra recogida posee estudios universitarios. La formación profesional ocupa un segundo lugar (16%), destacando que la especialización, tanto universitaria como a nivel profesional es importante y reconocida en nuestras empresas.

Y además, dentro de la formación ¿qué especialidades son más valoradas o demandadas en la empresa? ¿qué tipo de formación predomina en nuestra muestra?.

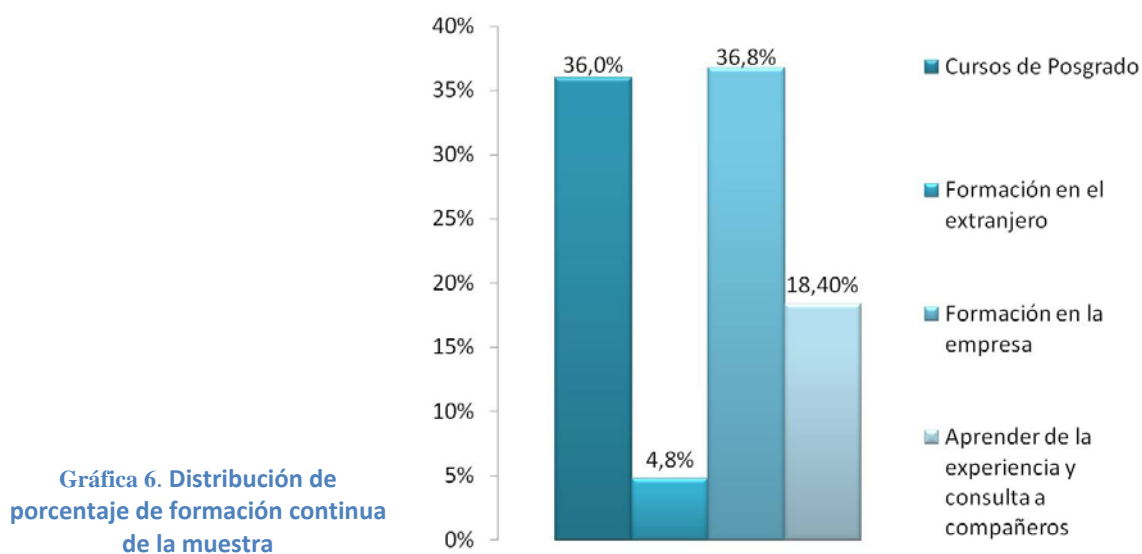


Gráfica 5. Distribución de porcentaje de tipo de estudios de la muestra

Observando el gráfico superior, podemos ver cómo las carreras técnicas encabezan con gran diferencia (60'8%) la tipología de estudios de los encuestados, seguidos a gran distancia de las Ciencias Sociales (20'8%). Poco representativos son los porcentajes obtenidos para el resto de ramas o especialidades en nuestra muestra.

Este dato enlaza con la representatividad de hombres y mujeres, las carreras técnicas, predominantes en nuestras empresas siguen siendo una especialidad eminentemente masculina.

A pesar de todo, la apuesta por la formación es un hecho, que también se pone de manifiesto en la formación continua cursada por sus responsables.

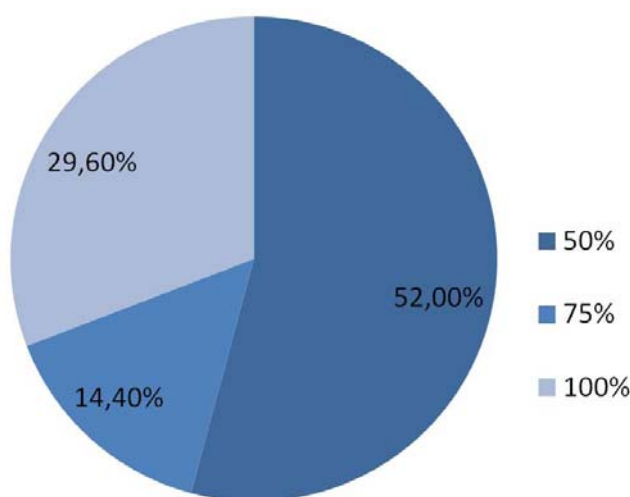


Gráfica 6. Distribución de porcentaje de formación continua de la muestra

Más de un tercio de nuestra muestra (36%), posee estudios de posgrado, lo que nos indica el nivel de cualificación existente en nuestras empresas y el valor que se le da a la misma. La formación continua del resto se apoya en la empresa, tanto en la formación que se ofrece dentro de la misma (36'8%), como el aprendizaje que le posibilita la propia experiencia y los conocimientos de los compañeros (18'4%).

En nuestra empresa, aún es escaso el porcentaje de trabajadores que ha adquirido una formación continua en el extranjero (4'8%).

La preocupación por las responsabilidades familiares en la empresa es otro de los indicadores del cambio de la nueva sociedad, que incorpora en su gestión la responsabilidad social corporativa como una implicación con sus trabajadores.



Gráfica 7. Distribución de porcentaje de responsabilidad en la unidad familiar de la muestra

En nuestra muestra podemos observar cómo aproximadamente la mitad de los encuestados comparte a parte iguales la responsabilidad familiar (52%), algo menos de un tercio son los responsables únicos del sustento económico de la familia (29%) y el resto (14'4%) aunque comparte la responsabilidad, carga con la mayor parte de la misma. Es decir, podemos afirmar que para la mitad de la muestra, ambos miembros de la pareja se encuentra activos laboralmente y con sueldos similares, mientras que para un tercio de ellos, uno de los miembros está en situación de desempleo o no tienen pareja, y es por ello que asumen en solitario la responsabilidad familiar.

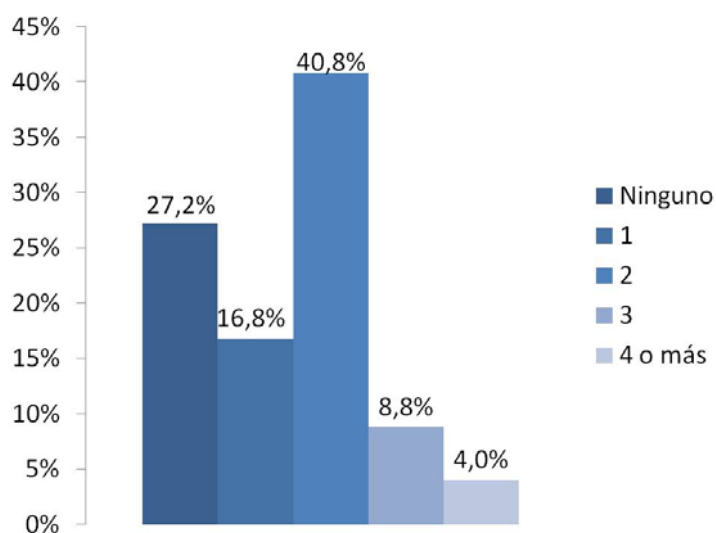
Significativo también es el porcentaje que indica que asume el 75 % de la responsabilidad familiar, dato que si los analizamos detenidamente, puede indicarnos desigualdad en sueldos entre los miembros de la pareja o situación laboral más precaria.

El nacimiento de los hijos en muchas ocasiones se convierte en un factor determinante, sobre todo para las mujeres, en lo relacionado con su carrera profesional.

A veces se relaciona con el abandono del trabajo o la retirada temporal del mundo laboral, reducción de jornada, menor disponibilidad y movilidad geográfica, son entre otros, algunos de los factores relacionados con una de las etapas más importantes en la vida de las personas, y que además suele coincidir en edad con el momento de mayor auge profesional o de mayores posibilidades.

El cambio cultural de las empresas debe buscar, que la importante decisión de tener hijos no se vea nunca condicionada por la empresa. Posibilitar a las personas compaginar vida laboral y personal sin detrimento de ninguna de ellas, desarrollando ambas facetas, es lo que en la actualidad se denomina conciliación de la vida familiar y laboral.

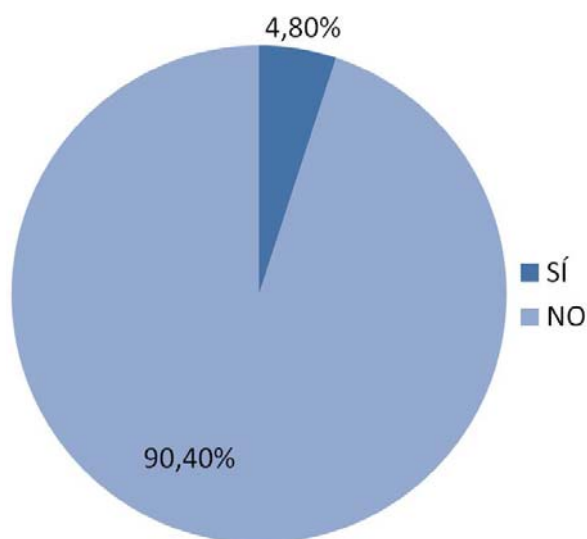
Así pues, el siguiente gráfico refleja los hijos que tienen los trabajadores encuestados para nuestra muestra.



Gráfica 8. Distribución de porcentaje de hijos de la muestra

Un alto porcentaje de encuestados aún no tiene hijos (27'2%), aunque lo más habitual en nuestra muestra parecen ser las familias con dos hijos, representando este dato más del 40% de la misma (40'8%). Menos destacables son las familias con un hijo (16'8%) o en el otro extremo, con cuatro o más hijos (8'8%).

Paralelamente a los hijos, las personas mayores a cargo suponen otra responsabilidad para muchas familias. El cuidado de las mismas, tan importante como el de los hijos pequeños, suponen decisiones laborales importantes para muchas personas.



Gráfica 9. Distribución de porcentaje de personas mayores a cargo de la muestra

En nuestra muestra, sólo el 4'8% tiene personas mayores a su cargo, lo que supone un porcentaje muy poco significativo.

Tan interesante como realizar una descripción personal de nuestra muestra es realizar su descripción profesional.

Según datos DIRCE 2013 (Directorio Central De Empresas del Instituto Nacional de Estadística)¹² de las 471.225 empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, 470.902 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99'93% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 96'38% son microempresas (0 a 9 asalariados) de las cuales el 52'36% son empresas sin asalariados. El número de grandes está muy por debajo de la media nacional: 0'07% frente 0'12%. En este grupo son las provincias de Almería y Sevilla, las que cuentan con una mayor participación ya que el 0'10% de sus empresas tienen 250 o más asalariados, le siguen Huelva con el 0'09% y Córdoba con el 0'06%. Las empresas de Andalucía, que representan el 14'99% del total de empresas españolas, están mayoritariamente inscritas bajo la condición jurídica de persona física (56'31%). Le siguen en importancia numérica las empresas que ejercen su actividad como sociedad limitada, con un 33'56% y las que lo hacen bajo la denominación de comunidad de bienes, 2'40%. El 54'03% de las empresas andaluzas

¹² DIRCE. *ESTADÍSTICA PYME. Evolución e indicadores*. Nº 12. INE. Marzo 2014. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS--PYME-n14-marzo-2014.pdf>

ejercen la actividad en el sector de los servicios, el 28'38% en el del comercio, el 11'67% en el de la construcción y el 5'92% restante en el de la industria. La mayor diferencia con relación a España se produce en el sector del comercio. En este apartado de la distribución sectorial la cifra de esta comunidad es 4'06 puntos superior a la media nacional. Un análisis más detallado de los sectores de producción muestra que, en la composición del sector de los servicios, destacan la hostelería (47.353 empresas) seguida de las actividades jurídicas y de contabilidad, con 26.445 empresas. El comercio, es el sector más relevante de la economía andaluza con 133.725 empresas, de las cuales 91.910 están dedicadas al comercio al por menor. Le sigue el sector de la construcción con un total de 55.003 empresas y por último, el sector industrial que es básicamente manufacturero con 24.712 empresas.

La evolución de las empresas españolas entre 2002 y 2012 muestra que en la Comunidad Autónoma de Andalucía ha habido un crecimiento neto de 54.196 empresas, lo que supone un incremento del 13'0%, superior a la media española (11'76%). La provincia donde más han crecido las empresas durante este periodo ha sido Málaga (19'76%), seguida de Almería (19'30%). Respecto a la evolución reciente, entre 2011 y 2012 se ha producido en Andalucía, una reducción neta de 10.701 empresas, todas PYME y, dentro de esta categoría, gran parte de la destrucción se produce en términos absolutos en empresas sin asalariados (-12.917). La mayor disminución relativa corresponde a las pequeñas empresas con un -8'70%. El estrato de grandes empresas es el único que ha experimentado valores positivos con un crecimiento del 5'56%. En cuanto a la condición jurídica, la mayor disminución absoluta la experimenta la persona física (-7.187 empresas), seguida de la sociedad limitada (-1.054 empresas). La mayor disminución relativa corresponde a la sociedad anónima (-6'31%), seguida de la sociedad cooperativa (-6'17%). Por sectores, todos decrecen especialmente el de la construcción (-10'34%), seguido del de la industria (-5'15%), comercio (-0'92%) y resto de servicios (-0'63%).

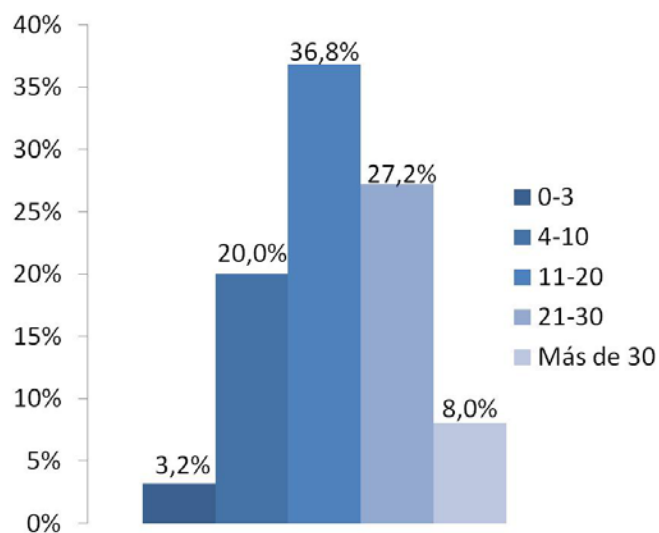
Además de conocer estos datos generales de las empresas en Andalucía, nos ha interesado profundizar dentro de nuestra muestra en el puesto de trabajo que desempeñan las personas que han contestado el cuestionario, para conocer la diversidad existente.

Existe una amplia representación de puestos en la muestra, que abarcan desde la dirección general, gerentes, subdirectores, adjuntos a dirección, directores de áreas específicas (Administración y finanzas, calidad, formación, rrhh, legal, operaciones, logística, comercial,

marketing, comunicación,...), directores territoriales y en algunos casos personal técnico y administrativos.

Es positivo para la muestra esta diversidad de puestos, ya que nos posibilita una visión desde múltiples perspectivas y no centrada únicamente en una visión “desde arriba”.

De la misma forma, es importante la experiencia que poseen los encuestados en el puesto.



Gráfica 10. Distribución de porcentaje de experiencia profesional de la muestra

Más de un tercio de la muestra (36'8%) tiene una experiencia profesional considerable que se sitúa en torno a los 11 – 20 años. Un alto porcentaje (27'2%) también supera los 20 años de experiencia, por lo que hablamos de un personal muy experimentado y un 8% de la misma, supera los 30 años de carrera profesional.

Con una experiencia profesional inferior a los tres años sólo encontramos un 3'2%. Una quinta parte de nuestra muestra (20%) sitúa su experiencia laboral entre los 4 y 10 años.

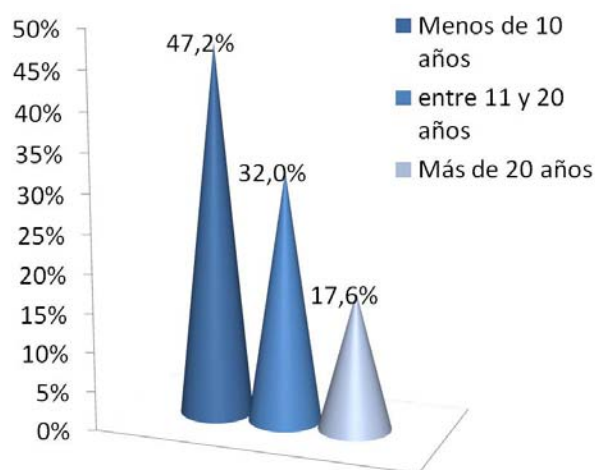
De esta forma, las respuestas obtenidas a través de nuestro estudio sabemos que provienen de una muestra diversa y experimentada en lo que se refiere al mundo empresarial, por lo que consideramos que puede ser muy enriquecedora.

Para profundizar más en la experiencia laboral, queríamos conocer también los cambios que las personas han sufrido a lo largo de la misma, tanto de movilidad en el puesto

como de movilidad geográfica, y para aquellos que han llegado a puestos de dirección, los años que llevan en el mismo y si se han visto condicionados por sus responsabilidades familiares.

El 33'6% de los encuestados ha sufrido cambios de sector en su carrera profesional. A su vez, un 26'4% ha tenido cambios de actividad dentro de su trayectoria y el 44% de la muestra ha cambiado de categoría profesional a lo largo de su carrera profesional. Finalmente, un 30'4 % ha tenido cambios de ámbito directivo.

En cuanto a la movilidad geográfica, un 48 % de las personas encuestadas ha desempeñado sus funciones dentro del ámbito provincial, un 33'6% lo ha hecho dentro del ámbito regional, el 28'8% lo ha hecho a su vez dentro del ámbito nacional y sólo un 11'2% lo ha hecho dentro del ámbito internacional.

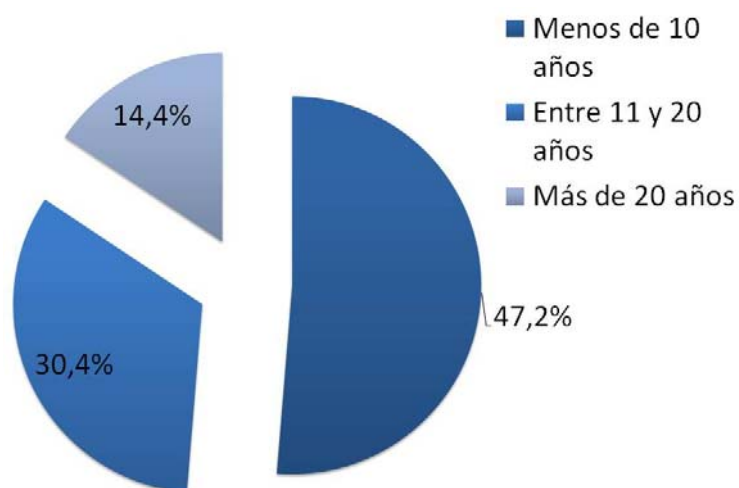


Gráfica 11. Distribución de porcentaje de tiempo de permanencia en la empresa de la muestra

Aproximadamente la mitad de la muestra (47'2%) lleva menos de 10 años en la empresa actual. Un tercio de la misma (32%) supera esta cifra de antigüedad en la empresa, situándose entre los 11 y 20 años. Un porcentaje no elevado aunque sí significativo (17'6%) supera los 20 años de antigüedad en su empresa.

Con lo que no encontramos con una muestra no sólo experimentada laboralmente, sino conocedora en profundidad de su empresa, ya que a prácticamente la mitad de la misma, la respaldan más de años de antigüedad en la suya.

Porcentajes similares encontramos en la experiencia en puestos de dirección, ya que prácticamente la mitad de los encuestados lleva más de 10 años en ellos.

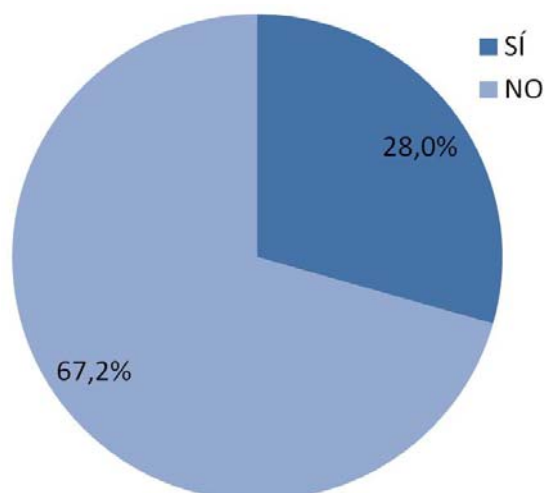


Gráfica 12. Distribución de porcentaje de experiencia en puestos de dirección de la muestra

Los datos que indican los años de experiencia en puestos directivos prácticamente coinciden con los años de experiencia en la empresa actual. Puede ser indicativo de que la experiencia en puestos de dirección la hayan adquirido al acceder a la empresa actual.

Así pues, tenemos que para 47'2% de la muestra son menos de 10 años los que tiene de experiencia en puestos de dirección. Un 30'4% lleva entre 11 y 20 años en cargos directivos, y sólo un 14'4% supera los 20 años.

Preguntando a nuestra muestra si consideran que su promoción profesional se ha visto afectada por sus responsabilidades familiares, encontramos que sólo el 28% de la muestra considera que sí se ha visto condicionada.



Gráfica 13. Distribución de porcentaje de mis responsabilidades familiares han condicionado mi promoción profesional de la muestra

5.3. Metodología de investigación

Como punto de partida se ha realizado un análisis teórico de los temas objetos de estudio, así como de la situación actual, analizando opiniones de expertos y casos y situaciones concretas que nos ha ayudado a contextualizarnos en la realidad a estudiar.

Para el estudio empírico se ha aplicado una metodología de carácter descriptivo/analítico, y como instrumento de referencia hemos empleado un cuestionario que nos ha ayudado a obtener información relevante de la muestra de empresas andaluzas.

Nuestro objeto de estudio, las empresas andaluzas, han sido analizadas y estudiadas en su entorno, sin someterlas a intervención o manipulación alguna.

Hemos empleado un cuestionario ad hoc, diseñado específicamente para el estudio y en versión on line que nos ha permitido recabar la información de un modo ágil y ha posibilitado a las empresas cumplimentarlo de un modo cómodo y rápido. De esta forma además hemos conseguido obtener los datos organizados en un formato digital que nos ha facilitado su posterior tratamiento y análisis a través del paquete estadístico SPSS.

5.3.1. *El instrumento de recogida de datos*

Interacción entre personas e influencia del entorno, son los factores claves que definen y dan forma a una determinada cultura. Para nuestro análisis hemos combinado estos factores, dando lugar a una serie de elementos que pueden considerarse indicadores claves para el análisis de la cultura de las empresas y del cambio de las organizaciones. Podríamos considerar los siguientes:

- **Innovación:** entendida como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles. La innovación puede surgir de las personas y tener su repercusión sobre el entorno o viceversa. La innovación es cambio en sí misma, y define claramente una cultura.

- **Gestión de Recursos Humanos:** gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones, las personas, para mantener y mejorar su competitividad. Es muy importante el tipo de liderazgo que ejerza la persona que lleva a cabo esta labor de gestión, ya que de ella dependerán elementos tan importantes para la cultura empresarial y el cambio organizacional como la formación, el clima laboral, la motivación, etc.

- **Clima laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (Rubio, 2008).

- **Formación:** La educación es un medio, el principal, de ir consiguiendo cambios a nivel social y a nivel individual. La única forma de conseguir excelentes profesionales y comprometidos ciudadanos y ciudadanas es la educación y la formación continua. (Estebaranz, 2004: 24)

- **TICs:** las Tecnologías de la información y la comunicación, hacen referencia al empleo de ordenadores y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.

La instrumentación tecnológica es una prioridad en la comunicación de hoy en día, ya que las tecnologías de la comunicación son la diferencia entre una civilización desarrollada y otra en vías de desarrollo. Pero, el impacto de las Nuevas Tecnologías dependerá del uso que les dé el usuario

- **Responsabilidad Social Corporativa:** engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Como parte de la RSC destaca el interés por la sostenibilidad. Además, caben en ella las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como son: la democracia corporativa (las relaciones de poder al interior de la empresa); el espíritu de cooperación de la empresa con sus clientes, proveedores, competidores, gobiernos; los compromisos de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que se hacen efectivos a través de

la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos; la ciudadanía corporativa entendida como los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece.

La RSC puede enfocarse a mejorar: a. La calidad de vida laboral; b. El medio ambiente; c. La comunidad donde está instalada la empresa; d. El marketing para desarrollar una comercialización responsable; e. La ética empresarial.

Teniendo en cuenta estos factores, hemos estructurado las dimensiones de nuestro cuestionario. El resultado final ha sido un cuestionario que se compone de 130 ítems agrupados en 8 dimensiones:

1. **Datos personales:** Estos 9 ítems, analizan las características personales de los participantes en el estudio, para constatar como éstas pueden llegar a influir o no en el resto de aspectos estudiados.
2. **Datos profesionales:** Compuesto por 7 ítems, tiene como finalidad identificar las características profesionales de las personas que han participado en el estudio, hombres y mujeres con puestos de responsabilidad dentro de las grandes y medianas empresas andaluzas.
3. **El empleo de las TICs en la empresa:** Este apartado está constituido por 17 ítems, que pretenden conocer qué empleo se hace de las TICs e Internet en las empresas. Ventajas e inconvenientes. Funcionalidad, usos, riesgos, cambios culturales, etc. propiciado por estas tecnologías.
4. **Gestión:** A través de 9 ítems pretendíamos conocer cómo es la gestión de los Recursos Humanos en las empresas andaluzas. Trabajo por objetivos, toma de decisiones, negociación, etc.
5. **Formación:** A partir de 45 ítems pretendemos averiguar la importancia de la formación en la empresa, qué modalidad prefieren y qué factores tienen en cuenta a la hora de definirla.
6. **Innovación:** La respuesta a estos 27 ítems, nos permitirá conocer en qué manera la empresa apuesta por la innovación.

7. Factores de cambio cultural en la empresa: En este apartado formado por 10 ítems, se analizarán los factores y cualidades de los/as directivos/as que están propiciando el cambio cultural en la empresa.

8. Factores de crisis económica y su repercusión en la empresa: En este apartado formado por 6 ítems, se estudiará la influencia que haya podido tener en la empresa la situación actual de crisis económica.

5.3.1.1. Calidad del instrumento de recogida de datos: validez y fiabilidad.

En este apartado realizaremos un análisis de las escalas que componen nuestro cuestionario, con el fin de ver si éstas son de calidad respecto a la muestra de estudio (N=125).

Realizaremos un estudio sobre la **validez de constructo** que evalúa el grado en que el instrumento refleja la teoría del fenómeno o del concepto que mide. La validez de construcción garantiza que las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y utilizadas como medición del fenómeno que queremos medir. Y analizaremos también la **fiabilidad** del instrumento, es decir, el grado en que el instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento de ser fiable, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición.

5.3.1.2. Validez de constructo

El análisis factorial es una técnica estadística multivariante que sirve para estudiar las dimensiones que subyacen a las relaciones entre varias variables. Normalmente toma como datos de partida la matriz de correlaciones entre las variables que interesa analizar. Como información final, proporciona una matriz, denominada matriz factorial rotada. Esta matriz contiene las saturaciones de cada variable en cada una de las dimensiones extraídas, y que son las correlaciones de Pearson entre cada variable y cada dimensión.

El análisis factorial se realiza con dos objetivos:

- 1) determinar cuál es el número de dimensiones o factores que mide un test y descubrir cuál es el significado de cada una;
- 2) obtener la puntuación de cada sujeto en cada dimensión. Normalmente, el número de dimensiones que mide un test es mucho menor que el de ítems. Para descubrir su

significado y darles sentido es necesario fijarse en las variables que saturan de forma elevada en cada dimensión.

Así pues, vamos a pasar a analizar la validez de nuestro constructo. Lo haremos a través de una reducción de datos con análisis factorial explicando el método de componentes principales con una rotación varimax.

- Comenzaremos estudiando la escala de **GESTIÓN**:

Encontramos dos componentes fundamentales que explican las relaciones entre los ítems. El *Componente I* explica el 36'790% de la varianza total y el *Componente II* explica el 31'907% de la varianza total. Con los dos componentes se explica el 68'708% de la varianza de los ítems.

El Componente I obtiene saturaciones altas en los ítems 1, 4, 7 y 8, que indican la importancia que tienen las personas (trabajadores) dentro de la empresa, por lo que podría definir este componente como **“Valoración de los recursos humanos dentro de la visión de la empresa”**. Por su parte, el Componente II obtiene puntuaciones altas en los ítems 2, 3, 5 y 6, por lo que este componente encuentra su significado dentro de los objetivos de la empresa y podríamos definirlo como **“Importancia de los objetivos para la gestión de la empresa”**

Matriz de componentes rotados GESTIÓN	Componente	
	1	2
Los directivos están identificados con la visión de la empresa	,673	,209
Se trabaja por objetivos	,047	,873
Dentro de cada departamento se comparten los objetivos	,438	,732
Normalmente se toman las decisiones en grupo	,555	,495
Los incentivos se relacionan con el logro de objetivos	,142	,823

Nos definimos por tener una conciencia colectiva orientada hacia la atención al cliente	,465	,504
Se reconocen y se valoran las aptitudes de los trabajadores	,931	,129
Se reconocen y valoran las actitudes laborales	,941	,141

Tabla 10. Matriz de componentes rotados: GESTIÓN

- A continuación, analizaremos la escala de **FORMACIÓN**:

Encontramos seis componentes fundamentales que explican las relaciones entre los ítems. El *Componente I* explica el 18'181% de la varianza total, el *Componente II* explica el 14'945%, el *Componente III* explica el 13'305%, el *Componente IV* el 11'681%, el *Componente V* el 7'242% y finalmente, el *Componente VI* explica el 6'188% de la varianza total. Con los seis componentes se explica el 71'542% de la varianza de los ítems.

El Componente I obtiene saturaciones altas en los ítems 1, 3, 15, 16, 17, 20 y 21, que analizan las posibilidades de formación y desarrollo profesional dentro de la empresa, por lo que se podría definir este componente como **“Oportunidades de formación y desarrollo profesional en la empresa”**. Por su parte, el Componente II obtiene puntuaciones altas en los ítems 2, 5, 10, 11, 13 y 23 por lo que este componente encuentra su significado en la formación como mejora y podríamos definirlo como **“Reconocimiento por parte de los superiores de las mejoras que produce la formación”**. El Componente III puntúa elevado en los ítems 7, 9, 12 y 14 y se entiende como los procesos de comunicación vertical sobre todo en relación al desarrollo y la carrera profesional de los trabajadores, podríamos definirlo como **“Comunicación y conocimiento por parte de los trabajadores de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa”**. El Componente IV obtiene saturaciones en los ítems 4, 6, 8 y 22, haciendo referencia a componentes de la planificación estratégica relacionados directamente con el trabajador (responsabilidades familiares, desarrollo profesional, habilidades clave, mentorización) y lo podríamos etiquetar como **“Planificación estratégica de los recursos humanos”**. El Componente V alcanza su valor más elevado en el ítem 19, haciendo referencia a la preferencia por la formación semipresencial, así que lo denominaríamos **“Preferencia por la modalidad semipresencial en la formación”**. Finalmente,

el Componente VI obtiene la puntuación más alta en el ítem 18 que hace referencia a la preferencia por la modalidad e-learning, definiéndolo como **“Preferencia por la modalidad e-learning en la formación”**.

Matriz de componentes rotados FORMACIÓN	Componente					
	1	2	3	4	5	6
La empresa posibilita el desarrollo profesional de sus trabajadores dentro de la compañía	,804	,248	,123	,246	-,014	,003
La formación recibida puede aplicarse en el trabajo diario	,117	,786	,162	-,040	-,117	-,041
Se valora la formación en la empresa, aprovechando la experiencia y el conocimiento distribuido	,636	,427	,300	,135	,202	-,036
Se tienen en cuenta las responsabilidades familiares al diseñar el horario	,265	,102	,018	,793	,060	,022
En su empresa los empleados pueden acudir a otras fuentes para pedir consejo sobre su carrera profesional, aparte de sus superiores	,040	,579	,020	,388	,152	,023
Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación forman parte de la dirección estratégica de su empresa	,457	,296	,389	,569	-,055	-,045
Los empleados saben en qué consiste la filosofía de desarrollo profesional de su empresa	,351	,383	,463	,433	,132	-,384
Los empleados saben cuáles son las habilidades clave que va a necesitar su empresa en los próximos cinco años	,137	,169	,423	,507	,376	-,333

La estrategia de negocio de la empresa es comunicada de forma regular a todos los empleados, a través de comunicaciones especiales y a través de actividades de formación y desarrollo	,254	,167	,638	,237	,190	-,451
Se realizan esfuerzos por parte de los superiores para identificar sus fortalezas y debilidades de sus subordinados	,268	,548	,338	,127	,346	,037
Se valoran los esfuerzos de los trabajadores por mejorar sus puntos más débiles	,351	,610	,241	,139	,334	-,042
La empresa realiza evaluaciones de desempeño anualmente	,033	,146	,909	,075	,084	,063
La formación propicia el desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores	,289	,749	,044	,067	-,186	,125
Se realizan procesos internos de identificación de candidatos para cubrir puestos vacantes	,153	,146	,823	-,011	,054	,211
El equipo directivo es accesible a todos los trabajadores	,603	,321	-,108	,040	,147	-,330
Existen muchas oportunidades de desarrollo profesional en la empresa	,680	,053	,432	,226	-,011	,197
La empresa da la oportunidad a sus trabajadores de tomar la iniciativa de su propio desarrollo profesional	,753	,118	,046	,406	,072	,059
En esta empresa se prefiere la modalidad e-learning	,097	,080	,161	,222	,091	,808

El plan de formación se organiza de manera semipresencial	,072	-,082	,115	,188	,842	,044
Se da igualdad de oportunidades de formación a los trabajadores a tiempo parcial	,574	,130	,073	-,030	,543	,004
Se atiende a las propuestas de formación individuales dentro de la organización	661	445	169	104	229	047
Hay un sistema formalizado para la asignación de un mentor para el personal que lo necesite	128	084	063	762	137	223
Valoramos la formación que ofrecen organismos especializados	369	554	142	249	012	,174

Tabla 11. Matriz de componentes rotados: FORMACIÓN

- Del análisis de la escala de **INNOVACIÓN** obtenemos:

Encontramos cuatro componentes que explican el 73'666% de la varianza de los ítems. El *Componente I* explica el 25'438% de la varianza total, el *Componente II* explica el 18'062%, el *Componente III* explica el 17'485% y el *Componente IV* el 12'681% de la varianza total.

El Componente I obtiene puntuaciones elevadas en los ítems 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16 y 17 relacionados con una innovación entendida como cambios y mejoras que se apoyan en las ideas provenientes de todas las fuentes implicadas, y que proporcionan una mayor competitividad; así podríamos definirlo como **“aumento de la competitividad basado en los cambios y mejoras innovadoras surgidas a propuesta de todos”**. El Componente II, puntúa elevado en los ítems 2, 3, 20, 24 y 25, que entienden la innovación como un apartado importante dentro de la empresa, con un plan organizado, dedicando esfuerzos, humanos y económicos, y participando en proyectos de I+D, así definiríamos este apartado como **“apuesta de la empresa por la innovación”**. El Componente III, muestra puntuaciones altas en los ítems 1, 5, 13, 21, 22 y 23, donde la innovación se presenta como un elemento clave de la estrategia de la empresa, donde la dirección se compromete en gran medida considerándola clave para el éxito y valorando todas las iniciativas de los trabajadores dirigidas en esta

dirección, su finalidad siempre será dar respuesta a las necesidades del mercado, anticipándose incluso a ellas. En este sentido podríamos definir al Componente III como **“compromiso directivo por una innovación de éxito”**. Finalmente, los ítems que se agrupan en el Componente IV serían 14, 15, 18 y 19, que se refieren a la gestión de la Calidad Total y sobre todo, a la innovación en las ventas y que revierta para la empresa en un incremento significativo de los ingresos, lo definiríamos como **“beneficios para la empresa derivados de una gestión de la Calidad Total y la innovación en el acercamiento al cliente”**.

Matriz de componentes rotados INNOVACIÓN	Componente			
	1	2	3	4
La empresa valora la capacidad de riesgo de sus directivas/os	,108	,240	,723	,411
Participamos en proyectos de investigación más desarrollo	,252	,636	,364	,227
La empresa dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos al apartado de innovación	,418	,585	,412	,192
La innovación en su empresa contempla además del desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de los procesos	,682	,540	,220	,118
El diseño y desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa	,255	,357	,646	,054
Su empresa fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores	,701	,117	,500	,147
Su empresa evalúa todas las ideas generadas dentro de la organización y las aprovecha para potenciar su desarrollo	,611	,128	,549	,175
Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso	,788	,189	,320	,003

Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y quejas de sus clientes para generar mejoras e innovaciones de producto o de procesos	,746	,007	,408	,350
Su empresa desarrolla e introduce nuevos productos y/o servicios	,778	,331	,126	,239
Su empresa desarrolla e introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción	,704	,354	,098	,209
Su empresa desarrolla e introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos / distribución) y en la logística	,591	,353	,000	,452
Se estimula la iniciativa de los trabajadores	,364	,064	,656	,395
Su empresa desarrolla e introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de marketing y ventas	,353	,388	,285	,664
Su empresa desarrolla e introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post - venta y soporte a clientes	,354	,255	,279	,765
Su empresa invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) Para conseguir ventajas competitivas	,685	,043	,271	,379
Considera que su empresa es más innovadora que la competencia	,666	,182	,351	,325
Los ingresos actuales generados por los productos desarrollados (o mejorados) en los últimos 3 años son significativos	,483	,297	,206	,484
La empresa ha optado por la gestión de la calidad total	,146	,477	,298	,588
La empresa ha establecido convenios de colaboración con universidades para proyectos de investigación y desarrollo	-,004	,780	,085	,215
La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito	,338	,486	,559	,114

La estrategia de su organización es proactiva en materia de innovación, anticipándose a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno	,361	,437	,642	,276
La dirección de la empresa está comprometida y ofrece apoyo a las actividades de innovación	,331	,509	,659	,160
Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación	,280	,659	,225	,470
La empresa dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación	,324	,752	,318	,151

Tabla 12. Matriz de componentes rotados: INNOVACIÓN

- Del análisis de la escala de **FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA** obtenemos:

Encontramos tres componentes que explican el 87'063% de la varianza de los ítems. El *Componente I* explica el 35'577% de la varianza total, el *Componente II* explica el 30'938% y el *Componente III* explica el 20'549% de la varianza total. El Componente I, obtiene puntuaciones elevadas en los ítems 4, 5 y 8, que se refieren a la relación del directivo con el resto de trabajadores de la empresa, así pues podríamos definirlo como **“Cualidades del director dirigidas hacia los trabajadores”**. El Componente II, que alcanza sus valores máximos para los ítems 1, 6 y 7, hace referencia a cualidades y características personales que debe reunir el director, y lo definimos como **“Cualidades y características personales del director”**. En último lugar, el Componente III, altamente puntuado en los ítems 2 y 3, referidos a la responsabilidad social corporativa, lo enunciaríamos como **“Responsabilidad Social Corporativa de la empresa hacia sus trabajadores”**.

Matriz de componentes rotados FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA	Componente		
	1	2	3

Los ascensos o progresos profesionales están ligados a tener gran disponibilidad de tiempo de dedicación a la empresa	,076	,885	,118
La reducción de la jornada laboral para cuidar a hijos menores de 6 años no influye en las oportunidades de promoción en la empresa	-,156	,310	,877
La empresa tiene medidas equiparadoras de los dos sexos para el acceso y promoción en el trabajo	,115	-,214	,915
La directiva/o estimula y motiva a su personal	,969	,156	-,023
La directiva/o transmite la información dentro de la organización y se preocupa de que circule convenientemente por unidades y personas	,899	,262	,076
El directivo/a es buen interlocutor/a y comunicador/a	,434	,797	-,113
El directivo/a tiene capacidad de delegar	-,047	,899	,013
La directiva/o tiene capacidad de trabajo en equipo	,931	-,115	-,071

Tabla 13. Matriz de componentes rotados: FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA

- Del análisis de la escala de **FACTORES DE CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA** obtenemos:

Encontramos dos componentes que explican el 73'531% de la varianza de los ítems. El *Componente I* explica el 44'689% de la varianza total y el *Componente II* explica el 28'842%. El Componente I, obtiene puntuaciones elevadas en los ítems 1 y 4, en los que se aborda el tema de la afectación de la empresa por la actual crisis económicas y la toma de medidas para mejorarla que repercutan en los trabajadores, por lo que el enunciado que la definiría sería **“Influencias de la crisis económica en la empresa y medidas reparadoras dirigidas hacia los trabajadores”**. El Componente II altamente puntuado en el resto de ítems (2, 3 y 5) hace referencia a los cambios positivos y negativos que haya podido provocar la crisis en la empresa y si la innovación y la formación han podido constituir algunas de las medidas para adaptarse a la nueva situación. Así pues lo definiríamos como **“Cambios positivos y negativos provocados por la crisis. Innovación y formación como medidas reparadoras”**.

Matriz de componentes rotados FACTORES DE CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA	Componente	
	1	2
Considera que su empresa se ha visto afectada por la actual crisis económica	,947	,053
Se ha reducido la plantilla por esta situación de crisis	,215	,666
Se han producido cambios en la empresa como consecuencia de la crisis	,552	,638
Se han tomado medidas para mejorar esta situación y que repercutan en los trabajadores	,848	,140
Han sido la innovación y la formación algunas de las medidas tomadas para adaptar la empresa a las nuevas circunstancias económicas	-,518	,755

Tabla 14. Matriz de componentes rotados: FACTORES DE CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA

5.3.1.3. *Fiabilidad*

La medida de la fiabilidad mediante el Alpha de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del Alpha a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente Alpha >.9 es excelente
- Coeficiente Alpha >.8 es bueno
- Coeficiente Alpha >.7 es aceptable
- Coeficiente Alpha >.6 es cuestionable

- Coeficiente Alpha $>.5$ es pobre
- Coeficiente Alpha $<.5$ es inaceptable

Así pues la evaluación de nuestras escalas, nos desprende unos resultados muy positivos, obteniendo que tanto la escala de Gestión, como la de Formación e Innovación tienen una coeficiente Alpha superior a 0.9 por lo que su calificación es excelente.

Las escalas de cambio cultural y factores de crisis económica, obtienen un resultado por encima de 0.8, lo que calificaría a ambas escalas como buenas.

	ALPHA	CUESTIONARIO
Escala 1: Gestión	0.955	0.864
Escala 2: Formación	0.985	
Escala 3: Innovación	0.993	
Escala 4: Cambio Cultural	0.826	
Escala 5: Factores De Crisis	0.865	

Tabla 15. TABLA RESUMEN DE FIABILIDAD POR ESCALAS

En vista de los resultados obtenidos y del Coeficiente Alpha total del cuestionario (0.864) podemos decir que nuestro instrumento posee un alto valor de consistencia y por lo mismo de fiabilidad.

5.3.2. Recogida de datos

Obtenidos todos los datos provenientes de los 125 cuestionarios, se pasaron a la matriz construida en el programa SPSS para su análisis. El número de variables analizadas que componían la matriz de respuestas al cuestionario es de 161.

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios han sido sometidos a diferentes análisis estadísticos a través del paquete informático SPSS. Se han realizado análisis descriptivos de todos los ítems, estableciendo además relaciones entre variables que nos han parecido influyentes para ver cómo estos factores pueden influir en las otras dimensiones estudiadas.

Los resultados esperados deberían demostrar cómo las empresas que apuestan por el cambio, encuentran en la formación una de sus herramientas básicas.

La gestión del conocimiento, el aprendizaje organizativo, son ideas que hablan de aprender en y para la organización. Un aprendizaje desde dentro que mejorará los resultados al exterior.

Otro resultado que esperamos confirmar hará referencia a la influencia de las TICs en el cambio de las empresas y su importancia en la formación.

Las tecnologías pueden facilitar el trabajo y pueden propiciar una flexibilidad que antes no se podía imaginar. El teletrabajo y la teleformación son avances positivos que pueden beneficiar a muchos sectores de la población.

Las facilidades en la comunicación, la colaboración y la ventana que nos abre a un mundo exterior casi sin limitaciones, supone unos avances de expansión y crecimiento, inimaginables hace años y que hacen que incluso las pequeñas empresas puedan competir en el gran mercado exterior.

Pues bien, ésta debería ser nuestra idea central, hacer del conocimiento y la formación el motor principal del cambio. Para ello, como resultado de todo nuestro estudio, nos gustaría aportar, a modo de propuesta, un *modelo de formación empresarial*.

Pasaremos a describir detalladamente el plan de trabajo metodológico desarrollado para tal fin:

- **OBJETIVO 1:** *“Conocer los factores que influyen en los **cambios** producidos en la **empresa andaluza** tras su incorporación a la **Sociedad de la Información y el Conocimiento**”.*

Para la consecución de este objetivo, los análisis llevados a cabo a los datos obtenidos en el estudio a través del programa estadístico SPSS han sido, en primer lugar, la realización de

estadísticos descriptivos que nos permiten describir y representar gráficamente, a través de *porcentajes*, la realidad estudiada.

Posteriormente, se han aplicado **tablas de contingencias**, que nos han permitido analizar algunos datos en función de otros, para así poder realizar contrastes que nos han posibilitado conocer la influencia en los resultados de aspectos tales como la edad o el sexo de la persona encuestada.

La prueba de **chi-cuadrado de Pearson**, también empleada en el estudio, analiza la relación entre dos variables categóricas. Esto indicará si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los dos grupos. La importancia indica la probabilidad de que la diferencia se debe a la variable predictora y no al azar.

- OBJETIVO 2: *“Detectar **tipologías** de empresas en función de estos factores”.*

Para la consecución de este segundo objetivo, las pruebas empleadas han sido diferentes pero complementarias a las anteriores, lo que nos ha permitido pasar de un nivel de análisis macro, general y descriptivo, a un nivel de mayor profundización, centrado en aspectos más concretos y basado más en el contraste, la factorización...es decir más en la clasificación que en la descripción.

Enumeramos las pruebas realizadas: ANOVA, Kruskal-Wallis, U de Mann Whitney, Análisis Factorial, Conglomerado de K medias, Discriminante.

- OBJETIVO 3: *“Crear una **herramienta autodiagnóstica** para las empresas que les permita conocer a qué **tipología** de empresa pertenecen y las oriente hacia un **itinerario formativo** determinado”.*

Para este objetivo no hemos realizado ya pruebas estadísticas concretas a través del SPSS, sino que nos hemos basado en los resultados extraídos de algunas de ellas, para la realización de la herramienta autodiagnóstica, que es un cuestionario Excel que automáticamente calcula la media de las puntuaciones concedidas a cada ítem dentro de un factor, obteniendo así un valor medio, que también de forma automática se pasa a un gráfico en el que aparecen ya representados previamente los tres cluster o conglomerados obtenidos

en el estudio a través de la prueba de conglomerados de K medias. Esto nos permitirá la ubicación de nuestra empresa en uno u otro conglomerado y, por tanto, la recomendación de optar por uno u otro itinerario formativo de los recomendados.

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Todo cuanto hemos entendido, reflexionado y comparado está dispuesto para servir a la razón.

- Juan Luis Vives -

La incorporación a la Sociedad de la Información y el Conocimiento ha supuesto para el mundo empresarial un importante cambio. Múltiples esquemas de la empresa se han visto afectados. Esta nueva Sociedad ha influido en las relaciones personales, con el trabajador, con el proveedor, con el cliente; ha reestructurado metodologías de trabajo; productos y servicios han tenido que adaptarse a la nueva Sociedad...todo un profundo cambio que ha transformado a todas las empresas en mayor o en menor medida.

Algunos sectores, los más afectados, han experimentado una completa modificación en sus fundamentos, y todos se han visto de alguna forma impregnados por este cambio. La situación actual tiene características que empapan todos los aspectos de la sociedad. Se trata de un cambio de paradigma, y por tanto es clave aprender a olvidar el anterior para centrarnos en el nuevo (Etayo López, 2001)¹³.

Conocer y analizar *“los factores que influyen en los **cambios** producidos en la **empresa andaluza** tras su incorporación a la **Sociedad de la Información y el Conocimiento**”* se ha convertido en el objetivo primero de nuestro estudio y los resultados obtenidos nos han ayudado a configurar un esquema que los define.

Como indicamos en el capítulo anterior, esto supondrá un primer nivel, superficial, macro, que nos ayudará a configurar un esquema amplio y general.

Y además, nos servirá como punto de partida que nos permitirá profundizar hasta un nivel más concreto y específico para *“detectar **tipologías** de empresas en función de estos factores”*, lo que se convertirá en nuestro segundo objetivo.

¹³ Etayo López, C. “Gestionar empresas en la sociedad del conocimiento. El caso de Volkswagen Navarra”. En: *Cuarto Congreso: Navarra y la sociedad del conocimiento (pamplona, octubre 2001)*. Universidad de Navarra, 2001, p.369 – 390.

Ambos objetivos nos conducirán a un tercero y concluyente, que supondrá *“crear una herramienta autodiagnóstica para las empresas que les permita conocer a qué tipología de empresa pertenecen y las oriente hacia un itinerario formativo determinado”*.

Para analizar en profundidad estos factores influyentes en los cambios producidos en la actualidad en el empresariado andaluz, detectar tipologías de empresas, y crear nuestra herramienta autodiagnóstica, nos hemos marcado unos planteamientos iniciales que serán los que irán marcando la estructuración de los resultados a lo largo del capítulo, correspondiéndose con cada uno de ellos varios epígrafes que irán demostrando el cumplimiento o no de los mismos, quedando así el capítulo de la siguiente forma:

	PLANTEAMIENTOS INICIALES	EPÍGRAFES
OBJETIVO 1	<i>“Si en la cultura empresarial introducimos nuevos componentes, que conlleven en sí mismos el concepto de innovación y cambio, éstos deben provocar un cambio cultural en las empresas”.</i>	6.1. Las nuevas tecnologías, nuevas compañeras de trabajo.
		6.2. Internet, propulsor del cambio.
		6.3. Redes internas: la Intranet
		6.4. Nuevos elementos, nuevas posibilidades: utilidades del Blog
		6.5. ¿Dominadores o dominados?
		6.6. Cambio cultural, TICs y flexibilidad
	<i>“Si la formación es el principal agente para el cambio cultural; en las empresas andaluzas, inmersas en importantes procesos de cambio actuales, la formación debe ser considerada un elemento de vital importancia”.</i>	6.7. La formación como elemento facilitador del cambio
		6.7.1. ¿Cómo organizamos la formación? ¿Pensamos en todo y en tod@S? Factores que se tienen en cuenta al diseñar y/o planificar la formación
		6.7.2. Planes de formación continua. Una constante puesta al día.
		6.7.3. Cambio cultural y formación.
	<i>“Si la gestión está orientada a las personas, la formación se convierte en un pilar básico para el desarrollo de la empresa y la innovación”.</i>	6.7.4. Con sus propias palabras... ¿por qué es importante la formación continua en su empresa?
		6.8. La Gestión Empresarial: El grupo frente a las Individualidades: La inteligencia de la organización
		6.8.1. La Visión de la Organización
		6.8.2. Los/as Directivos/as se identifican con la Visión de la Empresa
		6.8.3. La visión de la Organización en el

		<p><i>trabajo colaborativo</i></p> <p>6.8.4. <i>La gestión de los Recursos Humanos</i></p> <p>6.8.5. <i>¿Qué se valora en las organizaciones?</i></p> <p>6.8.6. <i>Innovación: los directivos, una pieza clave de la innovación en la empresa</i></p> <p>6.8.7. <i>Innovación, cosa de tod@s</i></p>
	<p><i>“Si la empresa se encuentra inmersa en una situación de crisis económica, puede encontrar en la formación y la innovación los recursos para paliar los efectos de la misma”.</i></p>	<p>6.9. Saliendo a flote. La innovación y la formación como salvavidas.</p>
OBJETIVO 2	<p><i>“La distinta percepción que tienen las empresas de los factores estudiados en función de diferentes rasgos intrínsecos de las mismas y de sus miembros (edad, sexo, cluster de pertenencia...)”.</i></p> <p><i>“El poder discriminante que tienen los factores analizados, respondiendo a la pregunta: ¿Qué poder de discriminación tienen las variables de innovación, formación, gestión, cambio cultural y factores de crisis en la predicción de pertenecer a uno u otro grupo de empresas?”</i></p>	<p>6.10. Organizando la realidad para darle un sentido: Tipologías de empresas andaluzas</p>

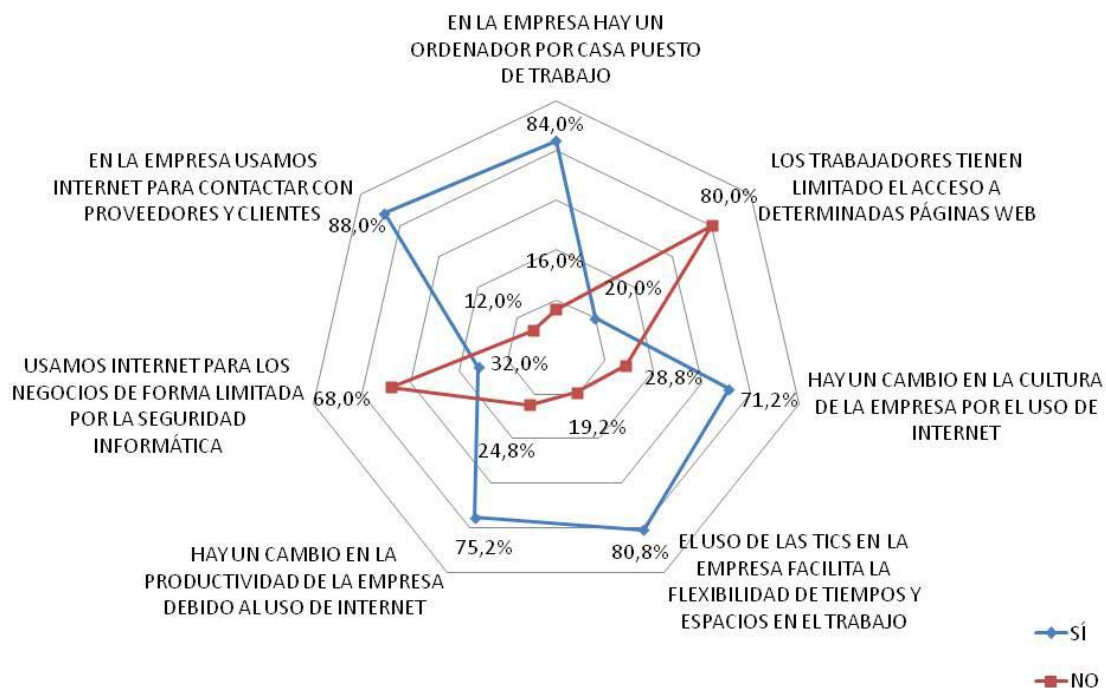
OBJETIVO 3	<p><i>“Existe una necesidad de una herramienta autodiagnóstica para las empresas que les permita conocer a qué tipología de empresa pertenecen y las oriente hacia un itinerario formativo determinado”</i></p>	<p>7.1. Propuesta y modelo de actuación</p>
-------------------	---	---

Tabla 16. Estructuración resultados

6.1. Las nuevas tecnologías, nuevas compañeras de trabajo

En este momento, queremos comenzar a centrar nuestro análisis en aquellos elementos que nos permitirán poner de manifiesto si se cumple o no la primera de las hipótesis que en nuestro estudio nos hemos planteado *“Si en la cultura empresarial introducimos nuevos componentes, que conllevan en sí mismos el concepto de innovación y cambio, éstos deben provocar un cambio cultural en las empresas”*.

El análisis realizado de la empresa andaluza nos indica que las nuevas tecnologías están prácticamente extendidas por todas ellas, siendo habitual la existencia de un ordenador por cada puesto de trabajo y estando generalizado el uso de Internet para contactar con clientes y proveedores. El uso de las TICS ha facilitado la flexibilidad de tiempos y espacios en el trabajo, provocando el uso de internet cambios tanto en la cultura como en la productividad de la empresa.



Gráfica 14. Gráfica radial representativa de la distribución de porcentaje de las valoraciones hacia las afirmaciones relacionadas con el empleo de TICs en la empresa

Podemos afirmar que las nuevas tecnologías sí pueden considerarse ya nuevas compañeras de trabajo, y que se están haciendo cada día más indispensables para la realización de multitud de tareas. Hoy día, existen puestos de trabajo que ya no podrían desempeñarse sin ellas.

El trabajo se automatiza, o más bien, se informatiza. En la Sociedad de la Información y la Comunicación, en la que se manejan tantos datos, tanta información, en la que gran parte del trabajo está mecanizado, en la que las empresas salen del ámbito local y abarcan muchas de ellas el ámbito internacional, entender el trabajo sin un ordenador y sin Internet, que nos facilita este acceso a la información, esta rapidez en la comunicación, podríamos afirmar que sería prácticamente imposible.

Así pues, no es habitual que esté limitado el acceso a determinadas web, ni que se considere inseguro.

La introducción de internet trajo consigo en su momento inseguridades y miedos, a la vez que reticencias en su uso. El conjugar una herramienta de trabajo y de ocio, se consideró complicado. Se pensaba que aunque era una herramienta importante para el trabajo, aportaba innumerables opciones de entretenimiento: juegos, compras, comunicación...y que el poseer una herramienta en tu puesto que te permita hacer todas estas cosas podía resultar peligroso, conllevaba distracción y pérdida de tiempo de trabajo, y era por ello que muchos directivos limitaban el acceso a determinadas webs a sus trabajadores.

Hoy día parece que esa mentalidad está cambiando. Internet está en la vida diaria, en casa, en el móvil...es una herramienta más conocida y por ello, se le ha perdido un poco el miedo.

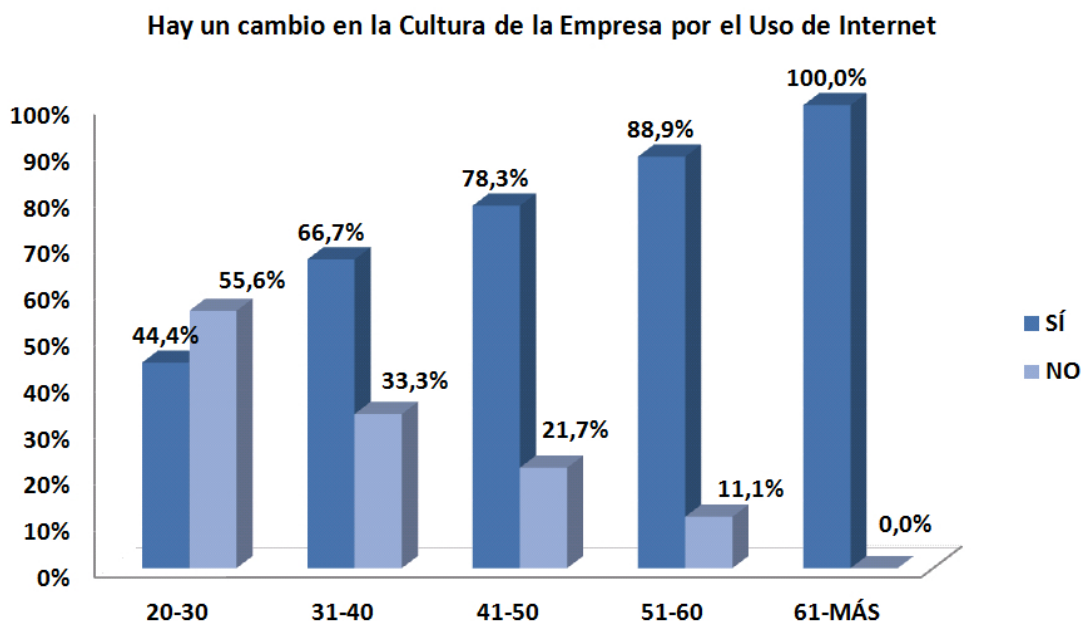
De la misma forma que puede proporcionar distracción al trabajador, son innumerables las ventajas laborales que aporta, por lo que el concepto ha cambiado. Se deposita la confianza en el trabajador y en el uso responsable que éste hace de Internet y de su tiempo en su puesto de trabajo.

Es aquí que comenzamos a *encontrar algún cambio en la cultura empresarial derivado de la introducción y uso de nuevos componentes que conllevan en sí mismos el concepto de innovación y cambio.*

6.2. Internet, propulsor del cambio

Si observamos el gráfico son los mismos trabajadores los que lo reconocen, más del 70% afirman que hay un cambio en la cultural de la empresa por el uso de Internet.

Nos ha parecido interesante indagar si por *edad* existen diferencias en esta percepción, y tal y como podemos ver reflejado en el siguiente gráfico, es significativo cómo a mayor edad, mayor es la percepción de que ha tenido lugar un cambio en la empresa por el uso de Internet. Un resultado que nos muestra claramente cómo las personas con más edad que han conocido el antes y el después de la inclusión de las tecnologías, son los más conscientes de los cambios producidos por ellas.



Gráfica 15. Porcentajes de respuestas a la afirmación “Hay un cambio cultural en la empresa por el uso de Internet” en función de la edad.

Ahora bien, podemos preguntarnos, dónde se ve reflejado este cambio, y encontrarnos cambios en flexibilidad de tiempo y espacios, productividad, seguridad, comunicación, formación,...

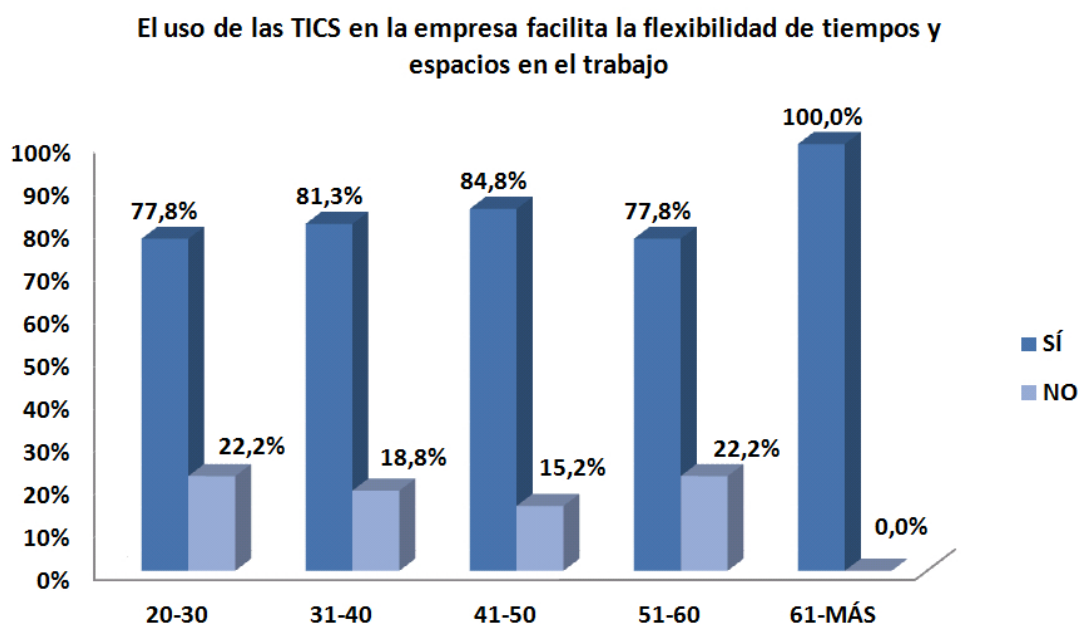
La incorporación de la mujer al mercado laboral, ha supuesto un cambio radical en las familias tradicionales. En muchos hogares ya no nos encontramos la figura de la madre, ama de casa, encargada del cuidado de los hijos y el hogar y la figura del padre, trabajando fuera de casa y aportando el sustento a la economía familiar.

Hoy día, en muchas familias, ambas figuras, la del padre y la de la madre, trabajan fuera de casa, pero a su vez, también se encargan del cuidado de los hijos o mayores a su cargo, de las tareas domésticas... Esta doble jornada está haciendo necesaria la flexibilidad laboral. La flexibilidad no consiste sólo en reducir la jornada laboral, sino que gracias a las TICs, hoy día, se puede flexibilizar el trabajo en el tiempo y también en el espacio. Ya cada vez son más habituales conceptos como *teletrabajo* y *teleformación*, trabajar y formarte desde casa o desde cualquier lugar, sin horarios estrictos. Este concepto guarda gran relación con el que mencionábamos anteriormente sobre la responsabilidad del trabajador y la confianza del

empresario. Con este trabajo, no será importante cuántas horas dediques al mismo, sino qué trabajo has realizado, si has cumplido los objetivos y los tiempos establecidos, etc.

Éste es otro *cambio cultural* que la inclusión de las TICs, poco a poco, están haciendo posible. De hecho, más del 80% de los encuestados lo corrobora que *el uso de las TICS en la empresa facilita la flexibilidad de tiempos y espacios en el trabajo*. (Comparado con un estudio previo similar realizado en 2008 este porcentaje se ha incrementado en más de un 16%).

Es también interesante la comparativa de esta afirmación en función de la edad. Los datos resultantes muestran cómo a pesar de ser elevada para todas las edades, es el tramo de edad comprendido entre los 30 – 50 años el que alcanza los máximos, quizás por la relación existente entre estas edades y la mayor necesidad de flexibilidad, sobre todo relacionada con las responsabilidades familiares (etapa con hijos pequeños, mayores a cargo...).



Gráfica 16. Porcentajes de respuestas a la afirmación “El uso de las TICS facilita la flexibilidad de tiempos y espacios en el trabajo” en función de la edad.

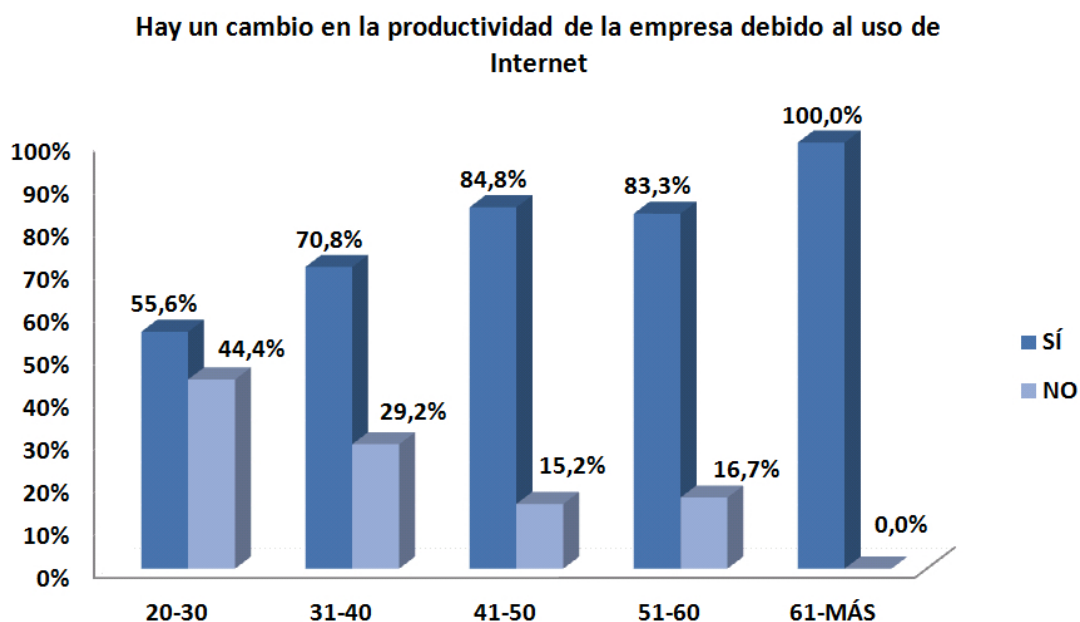
Internet también ha supuesto cambios en la productividad y así lo confirman el 75'2% de la muestra. Esto es fácil de observar, ya que en la actualidad, en casi cualquier empresa,

independientemente del sector al que pertenezca, los procesos productivos están informatizados.

Esto conlleva cambios en la manera de trabajar, requiere una formación para los trabajadores de reciclaje, pero a su vez supone una reestructuración de los puestos de trabajo, ya que muchos de ellos están desapareciendo y están siendo sustituidos por máquinas.

Si a esta revolución provocada por las TICs añadimos las aportaciones de Internet, los cambios son aún mayores. Por ejemplo, a la hora de realizar un pedido, en poco tiempo lo solicito por correo electrónico y con la misma velocidad lo puedo recibir con el presupuesto ya ajustado a mi correo. Rápidamente puede acceder a catálogos electrónicos de empresas y conocer sus productos, hacer una transferencia bancaria o comprar y vender productos fácilmente y casi sin coste al otro lado del Atlántico.

Esta revolución ha provocado grandes cambios en la formas de hacer negocios y en la forma de trabajar. Los trabajadores han tenido que prepararse para ello, esto exige formación y reciclaje para los puestos de trabajo y además una formación continua, ya que en esta carrera de las TICs no podemos quedarnos atrás, y hay que ser conscientes que ellas avanzan a grandes pasos, entrenémonos a diario para estar a su altura.



Gráfica 17. Porcentajes de respuestas a la afirmación “Hay un cambio en la productividad de la empresa por el uso de Internet” en función de la edad.

Nuevamente la edad juega un papel significativo e interesante. Los datos nos ponen de manifiesto como a mayor edad del trabajador más reconocen los cambios que han tenido lugar en la productividad de la empresa, ya que ellos los han ido viviendo. Los trabajadores más jóvenes son menos conscientes, puesto que ellos se han incorporado al mundo laboral prácticamente con esa dinámica de trabajo.

Y llegados a este punto, podemos preguntarnos, ¿pero qué usos concretos se hacen de Internet hoy día en la empresa?

Podemos agruparlos en cuatro los tipos de usos más específicos:

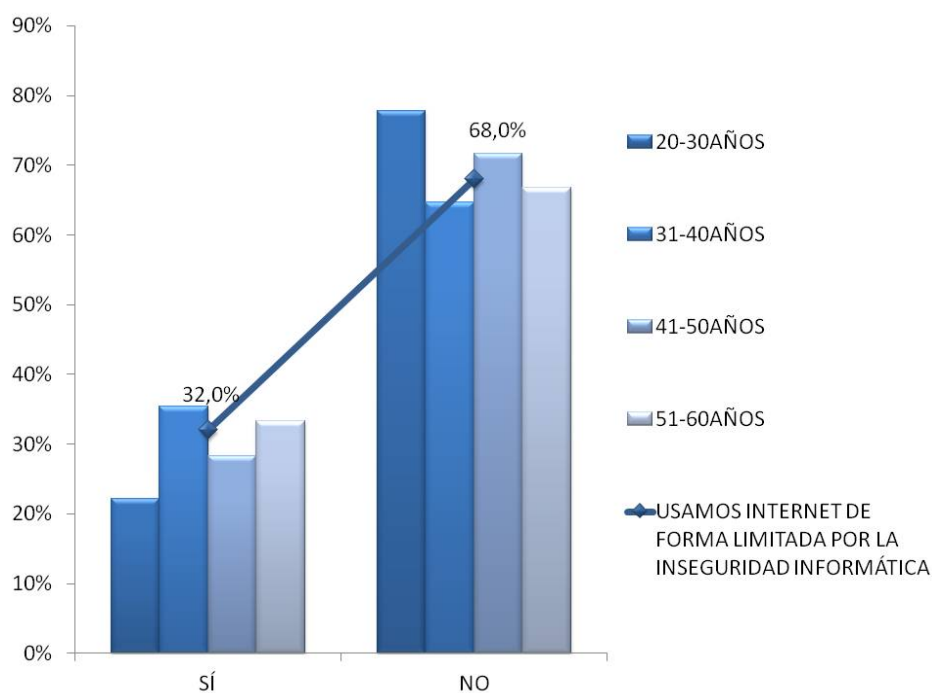
a) Para los negocios:

Internet puede suponer un gran avance a la hora de hacer negocios. Transacciones bancarias, venta, exportaciones, importaciones, agilidad en los trámites, facilidad de comunicación... Muchas son las ventajas que aporta, pero aún sigue habiendo cierto miedo a su uso a gran escala, hablamos del tema de la seguridad.

Muchas empresas siguen considerando que Internet implica cierta inseguridad. A veces estos miedos son producto del desconocimiento, pero provocan un cierto rechazo de muchas empresas a hacer un uso extensivo de la Red para sus negocios.

En nuestro estudio, los datos muestran que no existe excesivo temor a la inseguridad informática y que eso no limita el uso de Internet para los negocios, al menos para el 68% de la muestra encuestada.

Pero un 32%, sí teme a esta inseguridad, y eso restringe el uso de Internet para sus negocios.



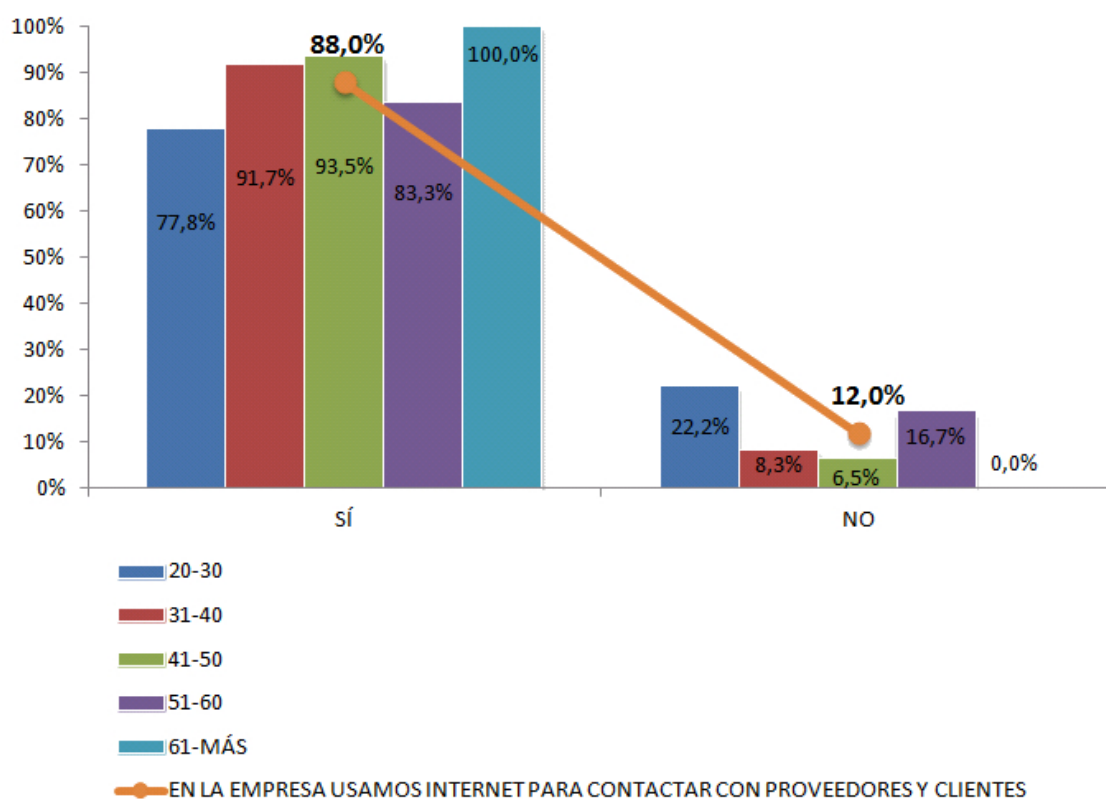
Gráfica 18. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la afirmación “Usamos Internet de forma limitada por la seguridad informática” en función de la edad.

La edad no supone un elemento diferenciador, como podemos ver en el gráfico superior, donde existen prácticamente un paralelismo de respuesta en todos los tramos de edad.

b) Para contactar con proveedores y clientes:

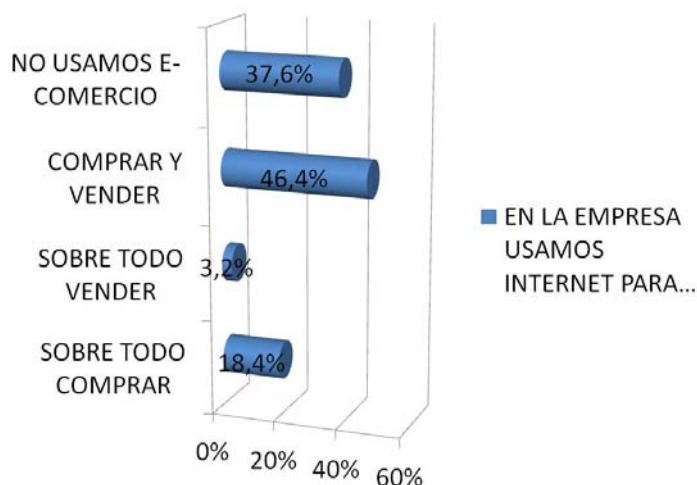
La comunicación es una de las principales ventajas de las TICs, la agilidad y la flexibilidad de tiempos y espacios que posibilitan es vital para las empresas.

Así pues, el contacto con proveedores y clientes a través de Internet es un uso con el que están de acuerdo la mayoría (88% de la muestra).



Gráfica 19. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la afirmación “En la empresa usamos Internet para contactar con proveedores y clientes” en función de la edad.

El valor (0.000) del chi-cuadrado de Pearson, nos muestra que existen diferencias significativas en función de la edad. La gráfica nos muestra los resultados. Destacando los intervalos de edad entre 31 y 50 años como los que consideran que se hace una mayor uso de Internet para contactar con proveedores y clientes. Nuevamente el grupo de edad más joven, más acostumbrado a un uso muy intensivo en su vida diaria de Internet, le parece menor que al resto el uso que se realiza en la empresa para contactar con los clientes y proveedores. El dato de 100% en los mayores de 61 años aunque lo reflejamos gráficamente, no es un dato muy significativo puesto que sólo existe una persona en la muestra que se incluya en este rango de edad.

c) Para el e-comercio: Comprar y vender sin movernos de nuestro sitio.

Gráfica 20. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta “En la empresa usamos Internet para...”

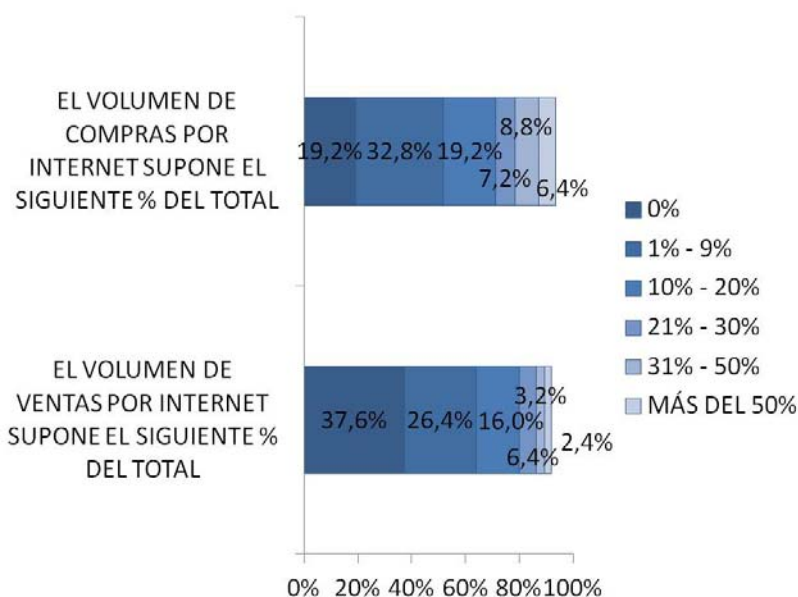
Con respecto al comercio electrónico, podemos observar cómo es algo que poco a poco se va extendiendo en las empresas. El 46’4% afirma usarlo para comprar y vender.

El 18’4% de los encuestados afirman usar Internet sobre todo para comprar, mientras que sólo el 3’2% afirma usarlo sobre todo para vender.

Estos resultados están muy relacionados con el que comentábamos más arriba sobre la inseguridad informática. Muchas empresas aún desconfían de la seguridad de Internet y el e-comercio es una de las ventajas que aporta Internet que sale más perjudicada de este miedo.

Los *cambios* son lentos y se encuentran con obstáculos y reticencias. Cuando el cambio conlleva asuntos monetarios, se hace aún mucho más *complicado*.

En el estudio hemos analizado el volumen de compras y ventas de la empresa andaluza por Internet, así como la realización de pagos y cobros electrónicos derivados del e-comercio. Hemos obtenido los siguientes resultados:



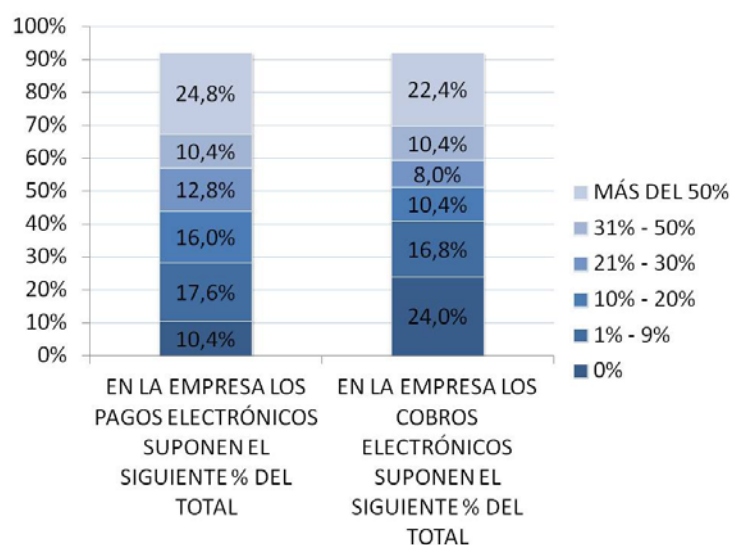
Gráfica 21. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a las preguntas “El volumen de compras por Internet supone el siguiente % del total” y “El volumen de ventas por Internet supone el siguiente % del total”

Analizando en cada empresa el volumen tanto de ventas como de compras que realizan por Internet, podemos llegar a la conclusión de que son más las compras que se realizan por este medio que las ventas, aunque aún para muchas es nulo este porcentaje.

Podemos concluir que para la mitad de las empresas su volumen medio de compras por Internet se sitúa entre 1 y el 20%, mientras que este volumen de ventas es similar para algo menos de la mitad de las empresas encuestadas.

Es muy pequeño el porcentaje de empresas que realicen más de la mitad de sus compras (6'4%) o ventas (2'4%) por Internet.

Internet no sólo propicia *cambios* en la forma de comprar y vender sino, por supuesto, en la forma de pagar y cobrar.



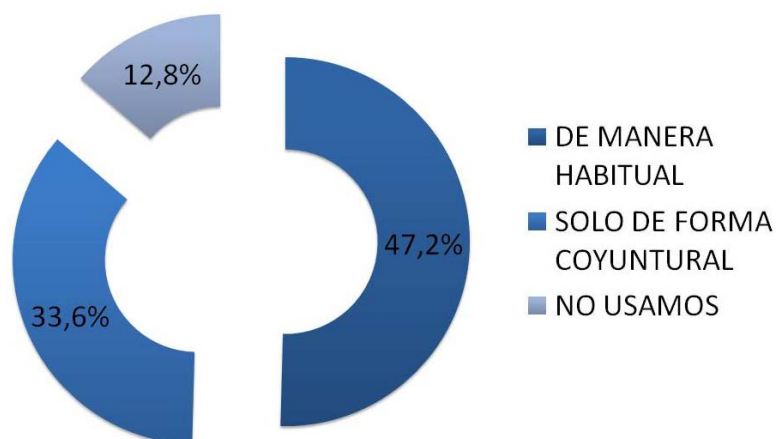
Gráfica 22. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a las preguntas “En la empresa los pagos electrónicos suponen el siguiente % del total” y “En la empresa los cobros electrónicos suponen el siguiente % del total”

De la misma manera que es más habitual la compra que la venta por Internet en nuestras empresas andaluzas, podemos afirmar que son más habituales los pagos que los cobros electrónicos.

A pesar de que aproximadamente casi una cuarta parte de las empresas de nuestra comunidad (24%) no utiliza los cobros electrónicos, casi en la misma proporción encontramos empresas que lo realizan para un volumen superior al 50% de los mismos (22'4%). Respecto a los pagos encontramos una proporción muy similar de empresas, aunque algo superior (24'8%) que también lo emplea para un volumen superior al 50% de los pagos realizados. El resto de porcentajes se reparte de manera similar, aunque la principal diferencia lo encontramos en el número de empresas que nunca realizan pagos electrónicos (10'4%), porcentaje significativamente inferior al que nunca realiza cobros (24%).

d) Para la colaboración entre empresas con negocios comunes:

El concepto de empresa red, es un nuevo concepto que refleja este cambio cultural propiciado por las TICs, es la principal consecuencia del desarrollo del ciberespacio como nuevo espacio de sociabilidad, intercambios y comunicación



Gráfica 23. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta “en la empresa usamos internet para la colaboración entre empresas con negocios comunes”.

El uso de Internet para la colaboración entre empresas con negocios comunes está cada vez más extendido. Casi la mitad de las empresas (47’2%) lo realiza de forma habitual y un tercio de forma coyuntural (33’6%). Es pequeño el porcentaje de empresas que no realiza este uso de Internet (12’8%).

6.3. Redes internas: la Intranet

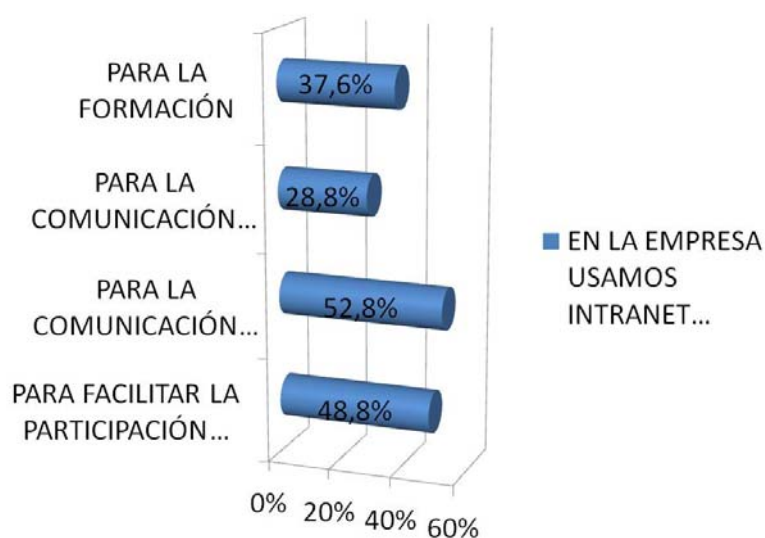
La hermana pequeña de Internet, la *Intranet*, es una red de ordenadores dentro de una red de área local (LAN) privada empresarial o educativa que proporciona herramientas de Internet. Tiene como función principal proveer lógica de negocios para aplicaciones de captura, informes y consultas con el fin de facilitar la producción de dichos grupos de trabajo; es también un importante medio de difusión de información interna a nivel de grupo de trabajo.

Las redes internas corporativas son potentes herramientas que permiten divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización. Tienen gran valor como repositorio documental, convirtiéndose en un factor determinante para conseguir el objetivo de la oficina sin papeles. Añadiéndoles funcionalidades como un buen buscador y una organización adecuada, se puede conseguir una consulta rápida y eficaz por parte de los empleados de un volumen importante de documentación.

Podemos definirla como una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Este término se utiliza en contraste con Extranet, una red entre las organizaciones, y en su lugar se refiere a una red dentro de una organización. A veces, el término se refiere únicamente a la organización interna del sitio web, pero puede ser una parte más extensa de la infraestructura de tecnología de la información de la organización, y puede estar compuesta de varias redes de área local. El objetivo es organizar el escritorio de cada individuo con mínimo costo, tiempo y esfuerzo para ser más productivo, rentable, oportuno, seguro y competitivo¹⁴.

En nuestro estudio hemos querido conocer qué usos hacen de ella en la empresa andaluza, y si su utilización ha traído consigo algunos cambios. Hemos podido comprobar que el uso que de la Intranet hacen las empresas, directivos/as y trabajadores/as, es muy diverso.

Gráfica 24. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta "en la empresa usamos intranet...".



¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Intranet>

Observando los resultados, concluimos que entre sus usos los más importantes son *la comunicación entre servicios* (52'8%) y *la facilitación de la participación del personal en la gestión de la empresa* (48'8%).

Aunque usos tales como la *formación* (37'6%) y la *comunicación vertical*, de los directivos con los trabajadores (28'8%) también son considerados por un amplio número de empresas.

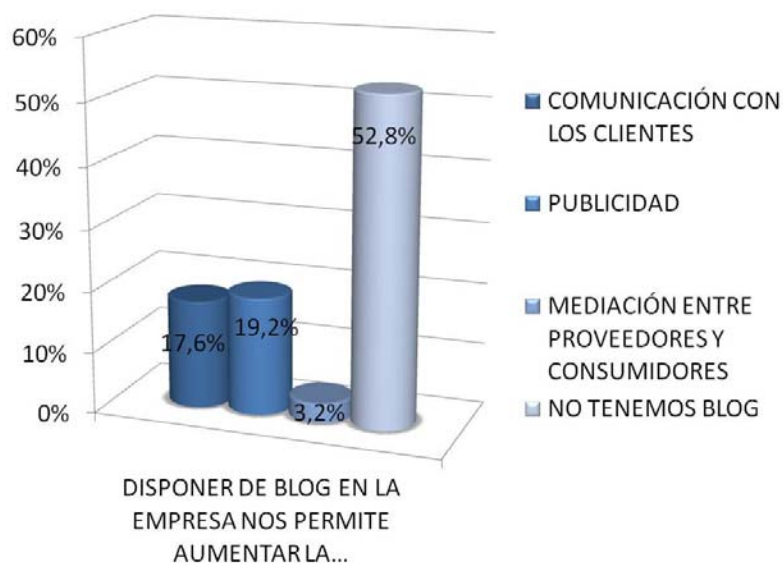
6.4. Nuevos elementos, nuevas posibilidades: utilidades del Blog

El *blog*, o en español también una *bitácora*, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. El término blog proviene de las palabras web y log ('log' en inglés = diario). El término bitácora, en referencia a los antiguos cuadernos de bitácora de los barcos, se utiliza preferentemente cuando el autor escribe sobre su vida propia como si fuese un diario, pero publicado en Internet en línea.¹⁵

Con esta idea que nos da la definición de lo que es un blog, podemos pensar qué utilidades pueden tener dentro de la empresa.

Como “*diario de abordo*”, el blog puede facilitar la comunicación con los clientes, puede servir para llevar a cabo negociaciones con proveedores, para mediar entre proveedores y consumidores, o simplemente para mostrar al mundo la empresa, actuando como una importante publicidad de la misma.

Gráfica 25. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta “disponer de blog en la empresa nos permite aumentar la...”



¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Blog>

Si analizamos los resultados obtenidos en nuestro estudio, podemos ver cómo el Blog no es una herramienta tan generalizada, más de la mitad de las empresas aún no disponen de ella (52'8%). Los que sí lo han incorporado ya, lo usan mayoritariamente para publicidad (19'2%) y para la comunicación con los clientes (17'6%).

Si los comparamos con un estudio anterior realizado en 2008, cuyos resultados fueron:

- para aumentar la publicidad (5'5%),
- aumento de la negociación con los proveedores y de la comunicación con clientes (4'6%)
- aumentar la mediación entre proveedores y consumidores (0'9%).

Podemos ver que los resultados no alcanzaban el 10% en ninguno de los casos demostrando que este uso de las TICs aún era demasiado innovador, y que necesitaba asentarse más para que las empresas comenzaran a conocer sus utilidades y consideraran si les merecía la pena usarlo.

Siete años después hemos visto que esta previsión se ha cumplido y que los resultados aunque no de un modo abrumador, pero sí significativo se han incrementado en todos los usos del blog, vislumbrando como la incorporación de la tecnología en todas sus formas y utilidades está siendo una realidad en las empresas andaluzas.

6.5. ¿Dominadores o dominados?

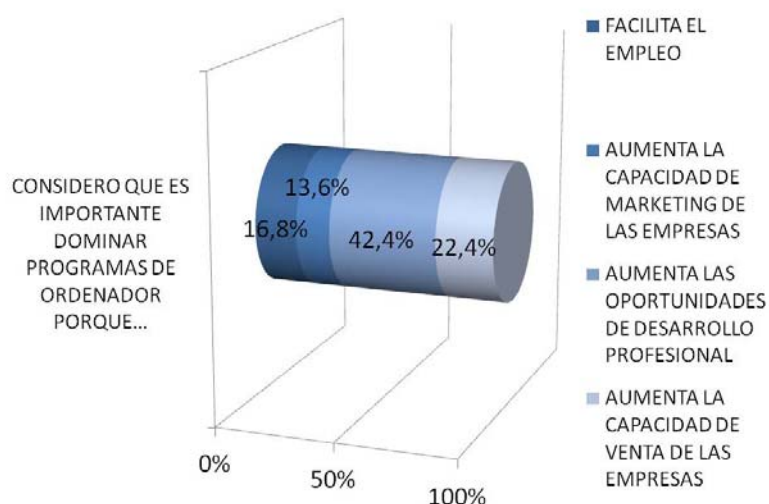
Llegados a este punto es importante que nos planteemos: ¿Realmente dominamos a las TICs o son ellas las que nos dominan a nosotros?

Sería importante encontrarnos en la primera situación. Debemos dominar a las TICs si queremos que no sean ellas motivo de nuestra inadaptación a la nueva sociedad.

Debemos formarnos para estar preparados para los cambios que ellas traen y traerán en un futuro no muy lejano, para adaptarnos a las nuevas formas de trabajar y concebir los puestos de trabajo, para aceptar a ese nuevo compañero que se ha instalado en nuestras

mesas de trabajo, para no perdernos en esa enorme red que es la WWW, y para que todos estos cambios reviertan en ventajas para nosotros y no en barreras insuperables.

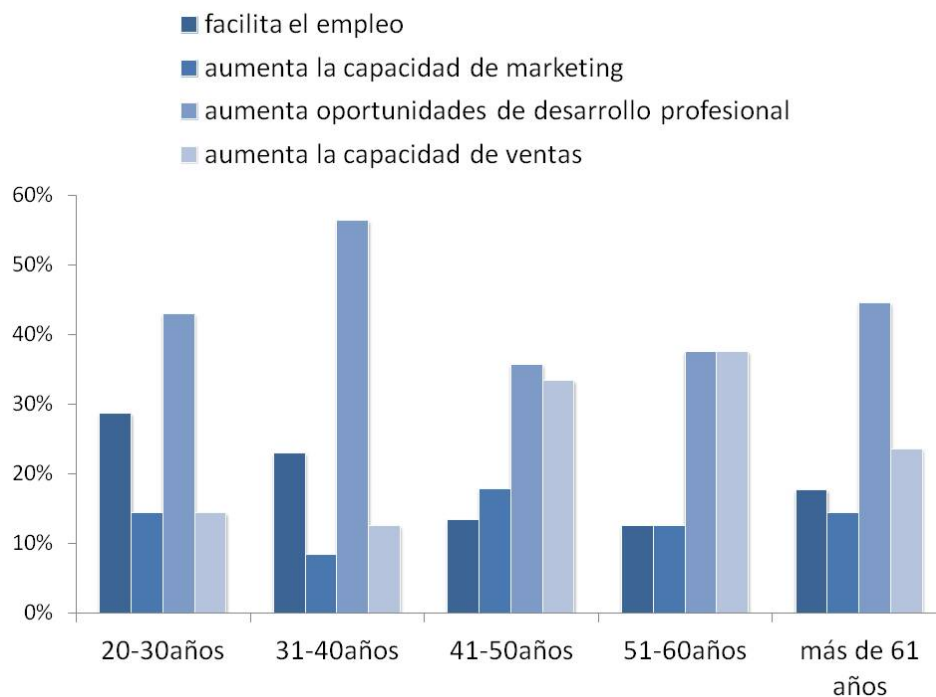
En nuestro cuestionario, preguntábamos a los trabajadores por qué consideraban importante dominar programas de ordenador, y sus respuestas fueron las siguientes:



Gráfica 26. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta "considero que es importante dominar programas de ordenador porque..."

El dominio de los programas informáticos, es considerado, por aproximadamente la mitad de la muestra (42'4%) importante para aumentar las oportunidades de desarrollo profesional, siendo en cambio significativo que sólo el 16'8% considere que facilita el empleo.

No es demasiado elevado el porcentaje de empresas que considera que este dominio de programas informáticos aumente las capacidades de la empresa, de venta (22'4%) o de marketing (13'6%).



Gráfica 27. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta “considero que es importante dominar programas de ordenador porque...” en relación a la edad.

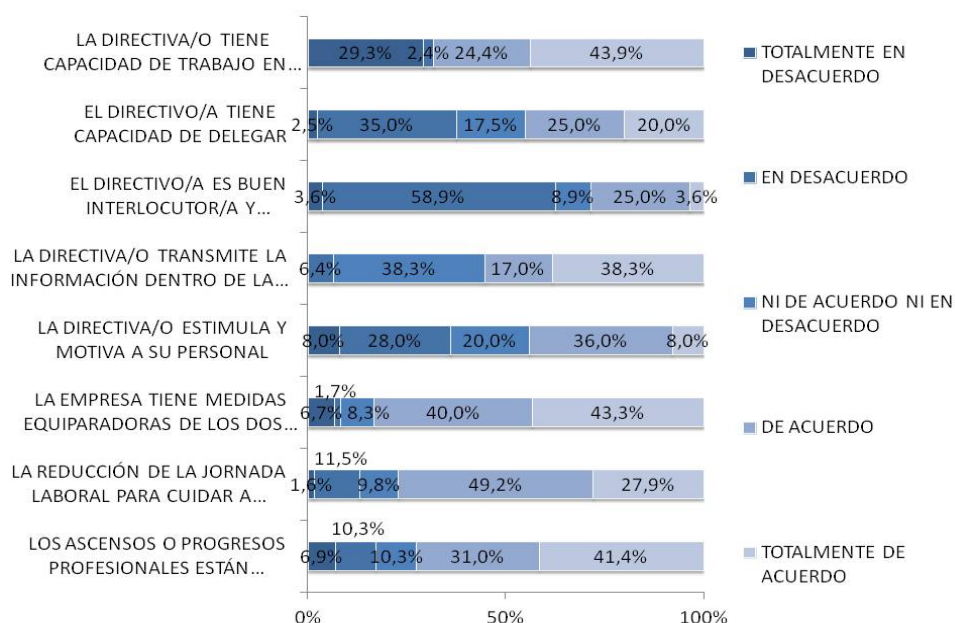
Podemos ver cómo se reparten estos porcentajes por grupos de edad. A pesar de que en todos ellos el más valorado es el aumento de las oportunidades de desarrollo profesional, el resto de valoraciones cambia. Para los grupos más jóvenes, tras el aumento de las oportunidades de desarrollo profesional, consideran que el dominio de programas informáticos facilita el empleo, en cambio a partir de los 41 años de edad, esta opinión cambia y consideran que es más importante para aumentar la capacidad de ventas de la empresa.

6.6. Cambio cultural, TICs y flexibilidad

Llegados a este punto, podemos decir que afirmamos la primera hipótesis que nos planteamos de partida: *“Si en la cultura empresarial introducimos nuevos componentes, que conllevan en sí mismos el concepto de innovación y cambio, éstos deben provocar un cambio cultural en las empresas”*.

A continuación, hemos analizado nuevos ítems del cuestionario que hacían referencia concreta a factores de cambio cultural en la empresa que pueden ser percibidos por los trabajadores, preguntándoles a ellos que valoraran en una escala que abarca desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos han sido los que representamos en la siguiente gráfica:



Gráfica 28. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a las afirmaciones sobre el cambio cultural en la empresa.

Cuando analizamos los factores de cambio cultural en la empresa, vemos como existen una serie de afirmaciones que alcanzan un alto grado de acuerdo en la gran mayoría de las empresas. A continuación los exponemos por orden de mayor acuerdo:

- La empresa tiene medidas equiparadoras de los dos sexos para el acceso y promoción en el trabajo.
- La directiva/o tiene capacidad de trabajo en equipo.
- Los ascensos o progresos profesionales están ligados a tener gran disponibilidad de tiempo de dedicación a la empresa.
- La directiva/o transmite la información dentro de la organización y se preocupa de que circule convenientemente por unidades y personas.
- La reducción de la jornada laboral para cuidar a hijos menores de 6 años no influye en las oportunidades de promoción en la empresa.

Podemos ver cómo la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres es un hecho ya en la mayoría de las empresas, no influyendo en la promoción laboral ni el sexo, ni las

reducciones de jornadas procedentes de la maternidad/paternidad. Aunque sí es cierto que también se apunta que en la mayoría de los casos los ascensos o progresos profesionales están ligados a tener disponibilidad de tiempo para dedicar a la empresa. Grandes cambios se van abriendo cabida en la empresa y aunque conviven aún con “viejas prácticas o creencias” cada vez se hacen más fuertes.

También la figura del “jefe” está cambiando. Al directivo actual se le presenta como cercano, con capacidad para trabajar en equipo y transmisor de la información dentro de la organización para que llegue a todos.

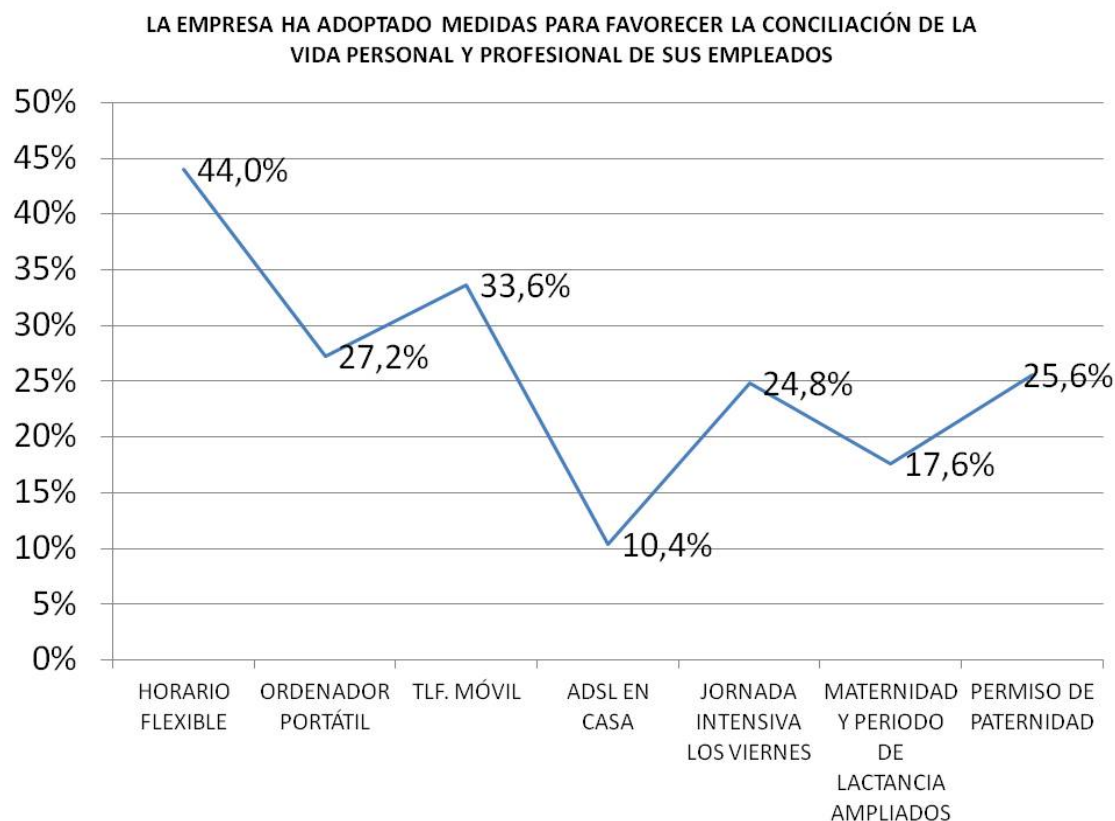
Aunque todavía queda mucho por cambiar. En el gráfico hayamos, en el extremo opuesto, las afirmaciones que encuentran más detractores en las empresas encuestadas:

- El directivo/a es buen interlocutor/a y comunicador/a.
- El directivo/a tiene capacidad de delegar.

En las que se resaltan algunas cualidades de los directivos actuales que serían necesarias reforzar en muchos casos.

Hemos resaltados algunos signos del cambio cultural, como la flexibilidad, la igualdad de oportunidades, la comunicación, las nuevas cualidades de los directivos...pero es importante apuntar una más: la responsabilidad social corporativa, de la empresa con sus empleados, la preocupación por temas tales como la conciliación familiar.

En el siguiente gráfico vemos las medidas que las empresas andaluzas han tomado para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional de sus empleados:



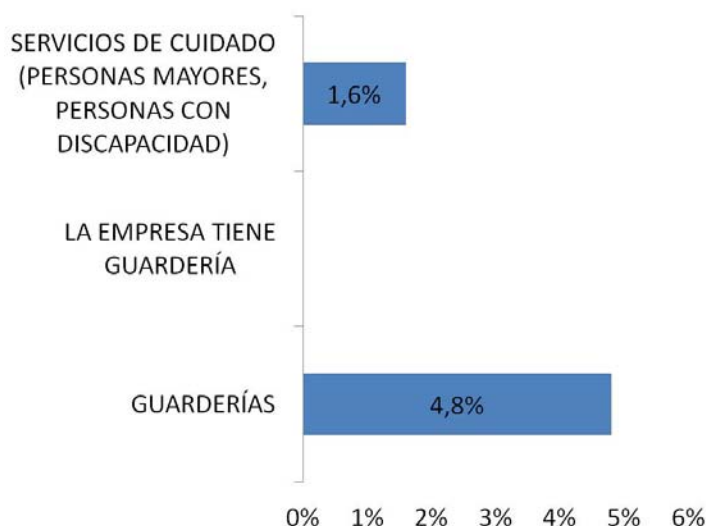
Gráfica 29. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “la empresa ha adoptado medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional de sus empleados”.

En relación a ellas, las más comunes en la mayoría de empresas son el horario flexible (44%) y el teléfono móvil (33'6%).

Lo siguen de cerca las posibilidades que les ofrece el contar con ordenador portátil (27'2%), el permiso de paternidad (25'6%) y la jornada intensiva los viernes (24'8%).

Las medidas menos frecuentes son la maternidad y periodo de lactancia ampliados (17'6%) y el ADSL en casa (10'4%).

El tema de la ayuda financiera para temas relacionados con la conciliación es menos frecuente, como podemos ver reflejado en este gráfico:



Gráfica 30. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “la empresa proporciona ayuda financiera para...”.

Las ayudas financieras proporcionadas por la empresa para temas concretos como guarderías (4’8%) y servicios de cuidado de personas dependientes (1’6%) son muy poco comunes en las empresas andaluzas.

6.7. La formación como elemento facilitador del cambio

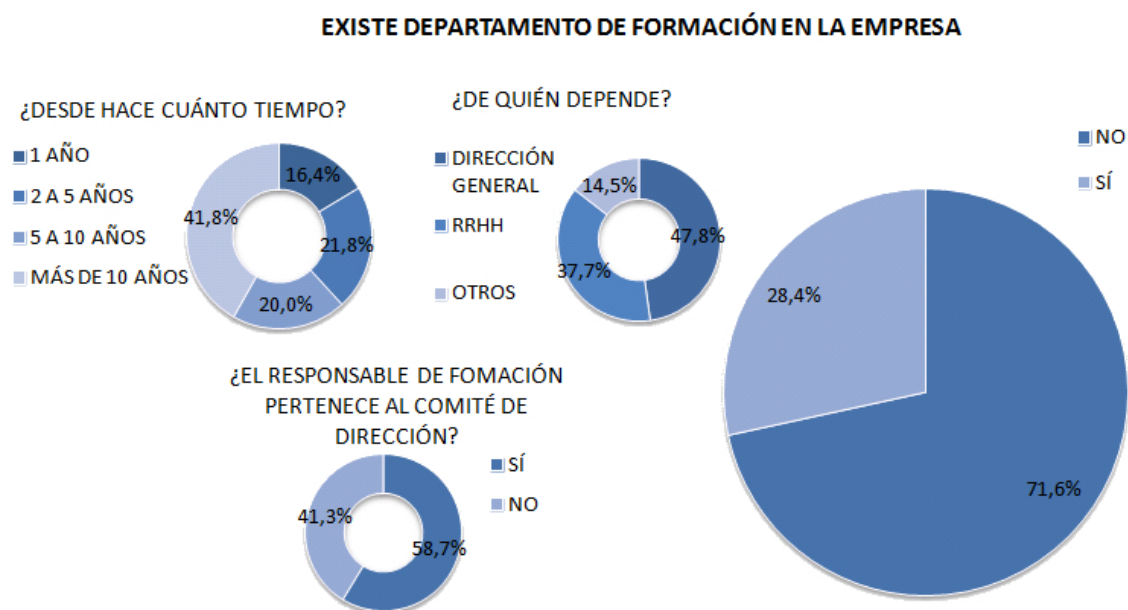
En esta nueva Sociedad en la que nos encontramos, la formación en las organizaciones ha pasado a jugar un importante papel. *Ha dejado de ser algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. No se trata sólo de proporcionar habilidades, también de posibilitar un cambio general a partir del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes* (Gairín, 2004).

La Sociedad de la Información que está directamente relacionada con la producción de riqueza, exige formación para poder formar parte de ella como ciudadanos de pleno derecho (Estebaranz, 2004)

Para comenzar con el análisis de la formación en nuestras empresas, hemos considerado de interés comenzar conociendo la existencia o no de departamentos de formación en las empresas y algunos datos sobre el mismo.

En la gráfica que mostramos a continuación, podemos ver cómo en la actualidad en las empresas andaluzas consultadas, la existencia de un departamento de formación propio, sólo se da en algo menos de un tercio de las mismas (28'4%). Aunque no es muy abundante la presencia de departamentos de formación en las empresas, sí es cierto, que los existentes cuentan, en la mayoría de los casos, con una amplia experiencia, ya que prácticamente la mitad de los mismos (41'8%) tienen una existencia superior a los 10 años.

Estos departamentos dependen en la mayor parte de los casos directamente de la Dirección General (47'8%) o en su defecto, de Recursos Humanos (37'7%). Son pocos los casos en los que estos departamentos dependan de otras direcciones dentro de la empresa. Respecto al responsable de formación, en más de la mitad de los casos, pertenece al comité de dirección de la empresa (58'7%).



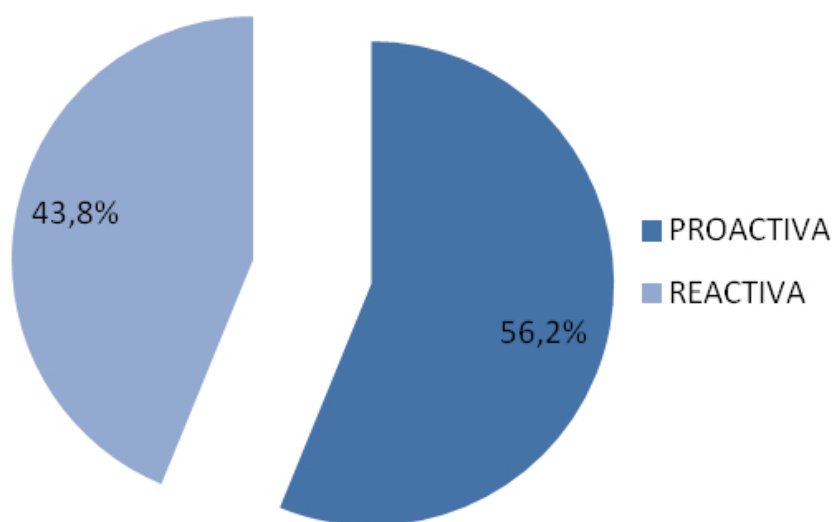
Gráfica 31. Gráficos de representación de las distribuciones de porcentajes de respuestas a las preguntas sobre “¿existe departamento de formación en la empresa?”, “¿desde hace cuánto tiempo?”, “¿de quién depende?” y “¿el responsable de formación pertenece al comité de dirección?”.

Estos resultados nos muestran de forma concreta una panorámica del estado actual de los departamentos responsables de la formación en nuestras empresas. La formación aunque considerada importante, no adquiere aún en la mayoría de las empresas el peso suficiente como para tener asignado un propio departamento. También es cierto, que en nuestra muestra contamos con muchas pequeñas empresas que tampoco tienen la capacidad y el personal necesario para poder asumirlo.

6.8.1. ¿Cómo organizamos la formación? ¿Pensamos en todo y en tod@S? Factores que se tienen en cuenta al diseñar y/o planificar la formación

A la hora de organizar la formación hay multitud de factores que son vitales para que el proceso sea lo más provechoso posible para todo el personal. Todos los trabajadores tienen derecho a recibir una formación continua, pero la empresa debe facilitar también los medios y las condiciones para que esta formación suponga un beneficio para el trabajador y no una carga laboral añadida.

Comenzando con nuestro análisis de los factores que se tienen en cuenta al diseñar la formación, hemos preguntado a los encuestados sobre ¿cómo definirían ellos la formación en su organización? Para así posicionar este tipo de formación como punto de partida al resto de nuestro análisis.



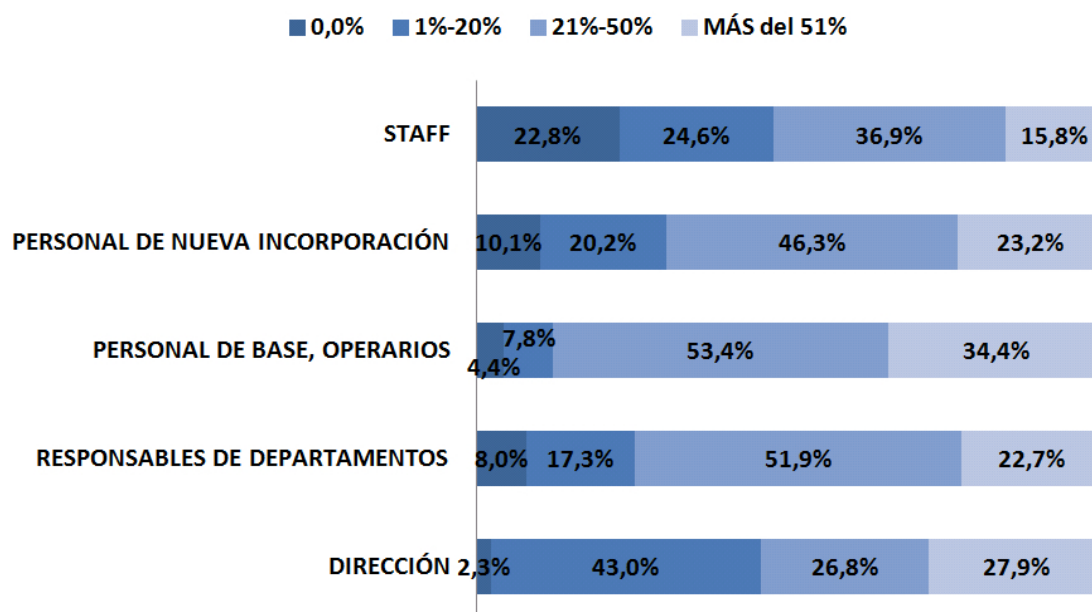
Gráfica 32. Gráfico de representación de las distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “¿cómo definiría la formación en su organización?”.

Los resultados nos muestran que, aunque está bastante equilibrado, despunta la formación *proactiva* (56'2%), es decir aquella que se anticipa y se realiza antes de los cambios previstos, frente a la formación *reactiva* (43'8%), que se entiende como aquella que reacciona ante las exigencias del momento y se realiza después.

Es un tipo de formación interesante cuando nos planteamos la innovación y los cambios como elementos importantes en nuestras empresas. Para innovar hay que anticiparse no esperar a que el cambio se nos imponga por exigencias sino ser capaz de predecirlo y dar una respuesta anticipada y acertada.

Por otra parte cuando hablamos de formación en la empresa, hablamos de una formación para todos, pensada y dirigida hacia todos los empleados de la organización. Nuestra gráfica muestra, cómo los resultados ponen de manifiesto que en las empresas andaluzas estudiadas, la formación se dirige en un mayor porcentaje al personal de base y operarios, seguido de responsables de departamentos, personal de nueva incorporación, dirección y staff.

Todos son objeto y objetivo de la formación.

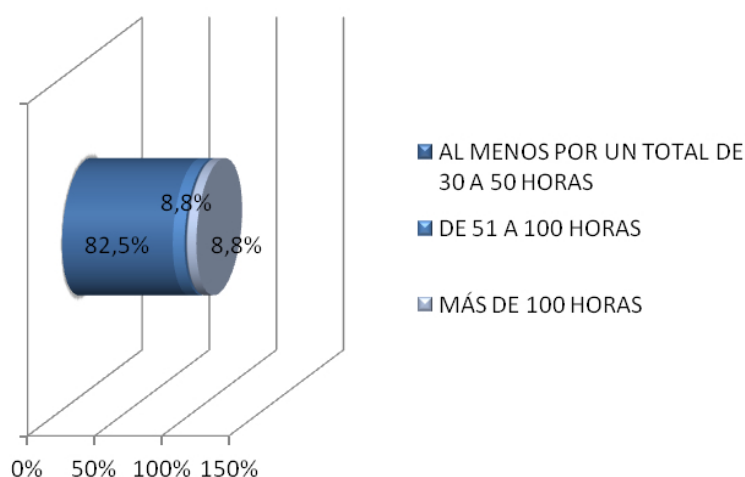


Gráfica 33. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “¿quiénes son los destinatarios de la formación en su organización?”.

En la mayoría de las empresas se apuesta por una igualdad de oportunidades de formación de los trabajadores, ofreciendo a todos los empleados de las empresas estudiadas la

posibilidad de participar en actividades de formación anuales, realizándolas con un total al menos de 30 a 50 horas de formación al año (82'5%).

En la gráfica inferior podemos ver la distribución de porcentajes a la pregunta sobre si se ofrece a todos los empleados la posibilidad de participar en actividades de formación anuales.

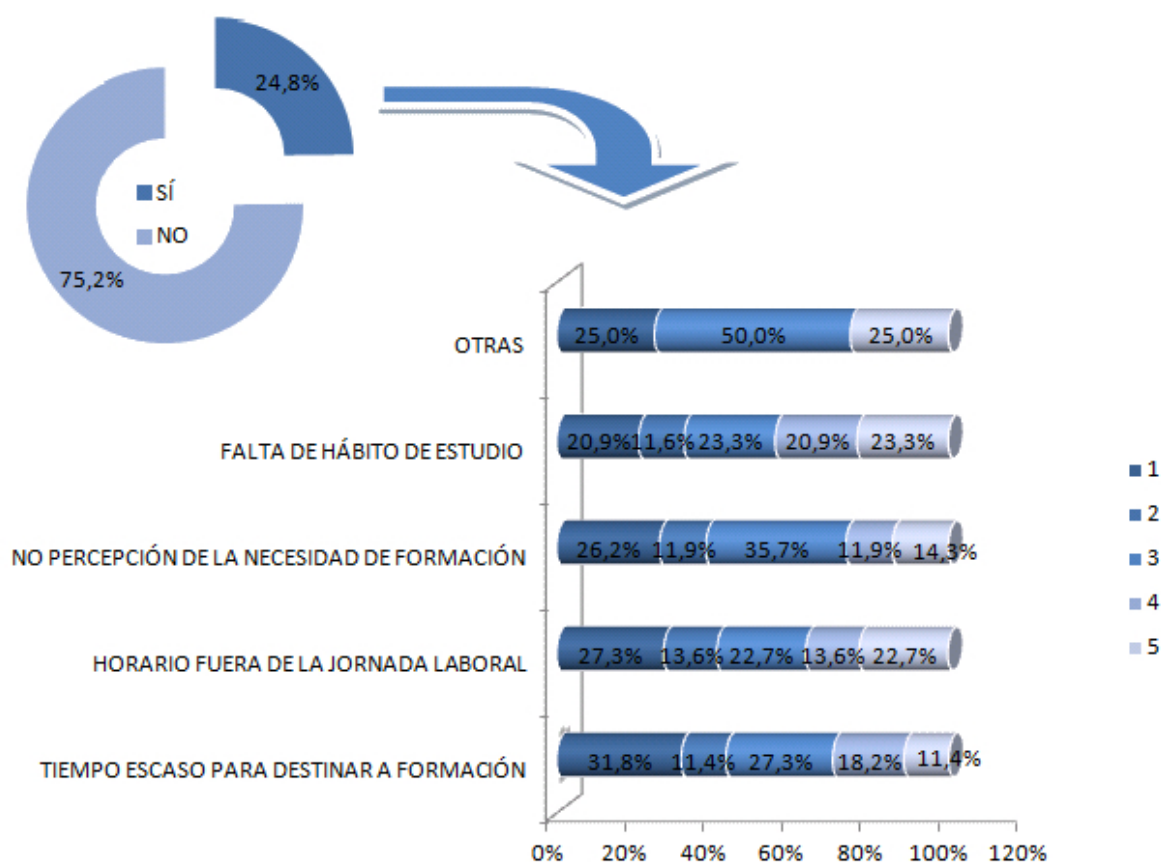


Gráfica 34. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “se ofrece a todos los empleados la posibilidad de participar en actividades de formación anuales”.

Así hemos podido ver cómo la formación se ofrece a todos los trabajadores y lo más habitual es que no existan muchas dificultades para sensibilizar al personal hacia la formación, pero en la cuarta parte de las empresas, sí encontramos esa dificultad (24'8%). Cuando esta situación se da, las causas principales, por orden de importancia son: tiempo escaso para destinar a formación (muy importante para el 31'8%), horario fuera de la jornada laboral (considerado causa de mayor importancia para el 27'3%), no percepción de la necesidad de formación (lo valoran como la primera causa, el 20'9%) y falta de hábito de estudio (importante para el 20'9%). Además de éstas, se señalan que existen otras causas más particulares que también son consideradas como dificultades para sensibilizar al personal hacia la formación.

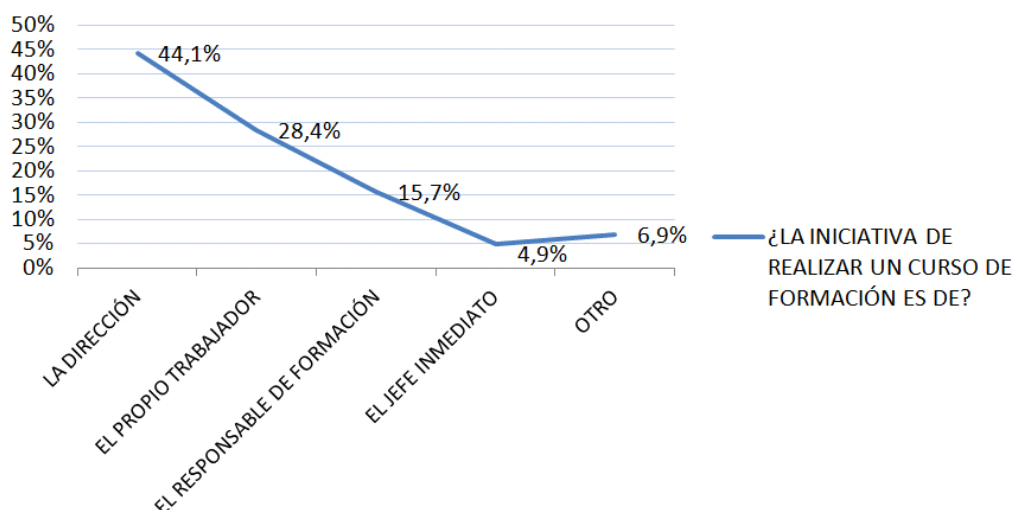
En el siguiente gráfico podemos verlo claramente representado:

EXISTEN DIFICULTADES PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL PARA LA FORMACIÓN?



Gráfica 35. Gráficos de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “¿existen dificultades para sensibilizar al personal para la formación?”.

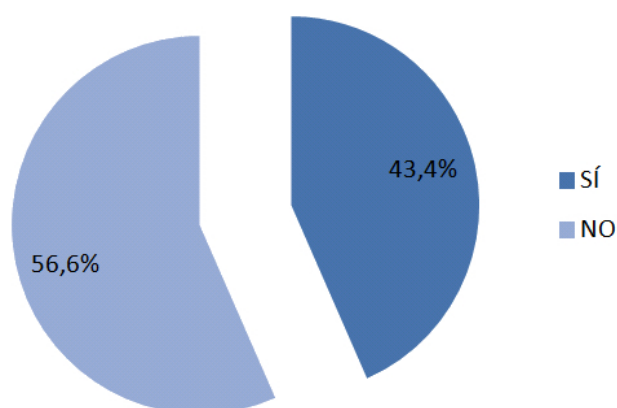
Llegados a este punto también nos resultaba interesante conocer de quién parte la iniciativa de realizar un curso de formación. Los resultados del estudio nos han revelado que parte en casi la mitad de las empresas (44'1%) de la dirección, responsable en gran parte de las empresas de la formación, seguidas de la iniciativa del propio trabajador (28'4% - que es un dato significativo e interesante, ya que el tener en cuenta las necesidades del trabajador en materia de formación es bastante importante para la empresa y también para el desarrollo profesional del propio individuo-), y del responsable de formación (15'7%) en caso de haberlo. Otras iniciativas son menos habituales.



Gráfica 36. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre "¿la iniciativa de realizar un curso de formación es de?".

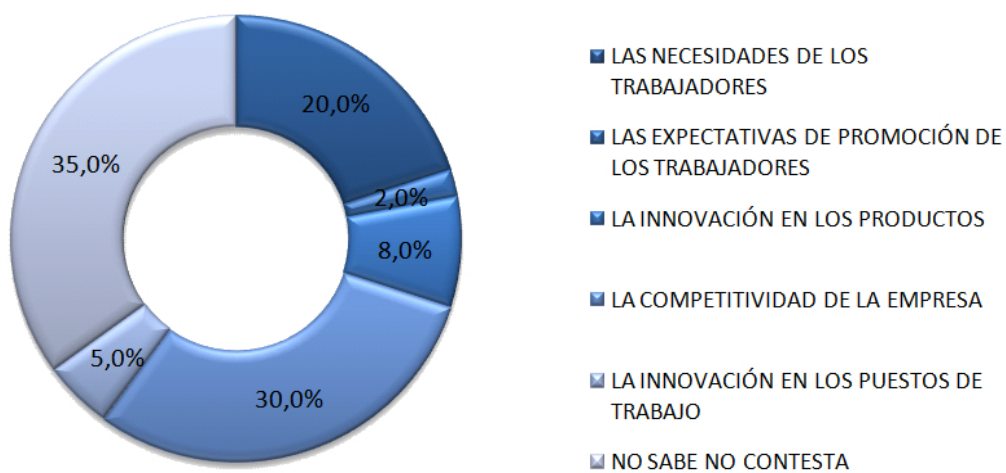
6.8.2. Planes de formación continua. Una constante puesta al día.

Debería ser lo habitual que las empresas organizaran su formación en un plan anual, donde partiendo de una detección de necesidades previas se marcaran objetivos para cubrirlas. Pero el análisis resultante de los datos recogidos, nos muestra que la realidad no es ésta para todas las empresas y a pesar de predominar una formación proactiva, más de la mitad de las empresas (56'6%) afirman no poseer plan de formación. Es decir, que la formación en estos casos no está planificada con antelación y organizada dentro de un plan estructurado. Para el resto (43'4%) la formación sí se organiza dentro de su propio plan.



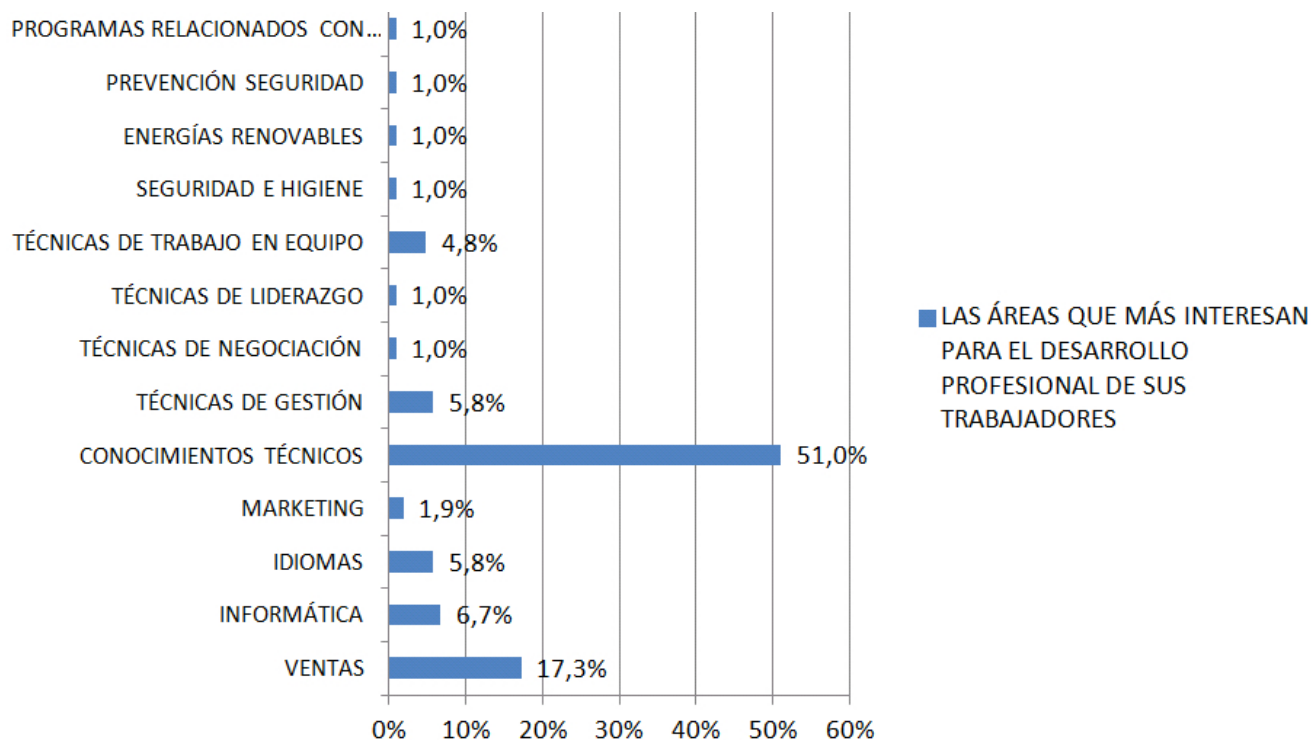
Gráfica 37. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre "¿dispone la empresa de plan de formación?".

En las empresas que cuentan con un plan de formación anual para todos los trabajadores, según los datos obtenidos del estudio, podemos afirmar que éste se basa sobre todo en la competitividad de la empresa (30%) y en las necesidades de los trabajadores (20%). También es un dato llamativo, que el 35% de los encuestados desconoce en función de qué se basa el plan de formación continua de su empresa, lo que arroja datos de la falta de conocimiento por parte de los trabajadores y de la falta de transmisión por parte de la empresa de todo lo relativo a la formación.



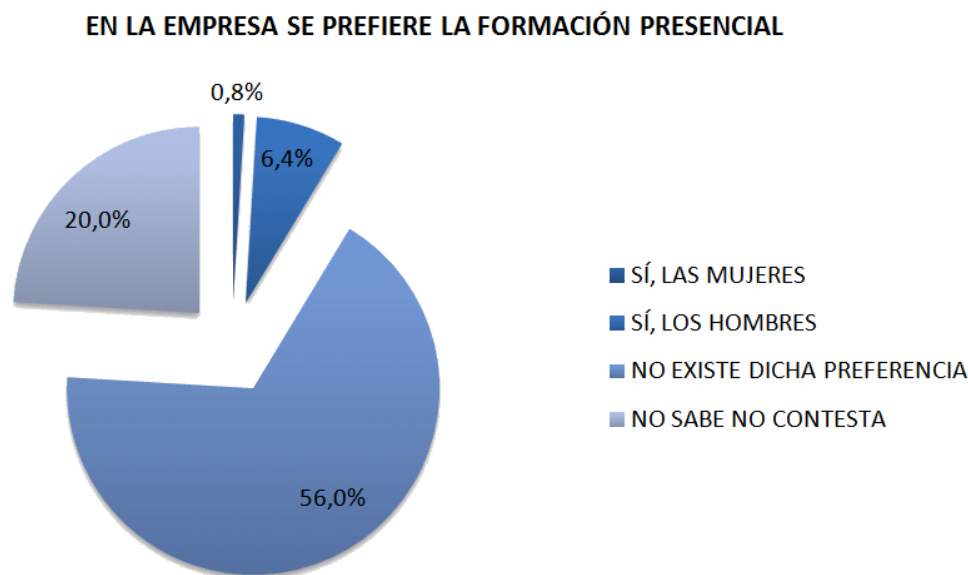
Gráfica 38. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “la empresa tiene una plan de formación continua para todos los trabajadores que está en función de”.

Organizada en un plan de formación anual o no, las empresas siempre manifiestan unas preferencias a la hora de diseñar sus cursos formativos, tanto en las áreas que más interesan para el desarrollo profesional de sus trabajadores como en la modalidad formativa seleccionada para ponerlas en práctica.



Gráfica 39. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “las áreas que más interesan para el desarrollo profesional de sus trabajadores”.

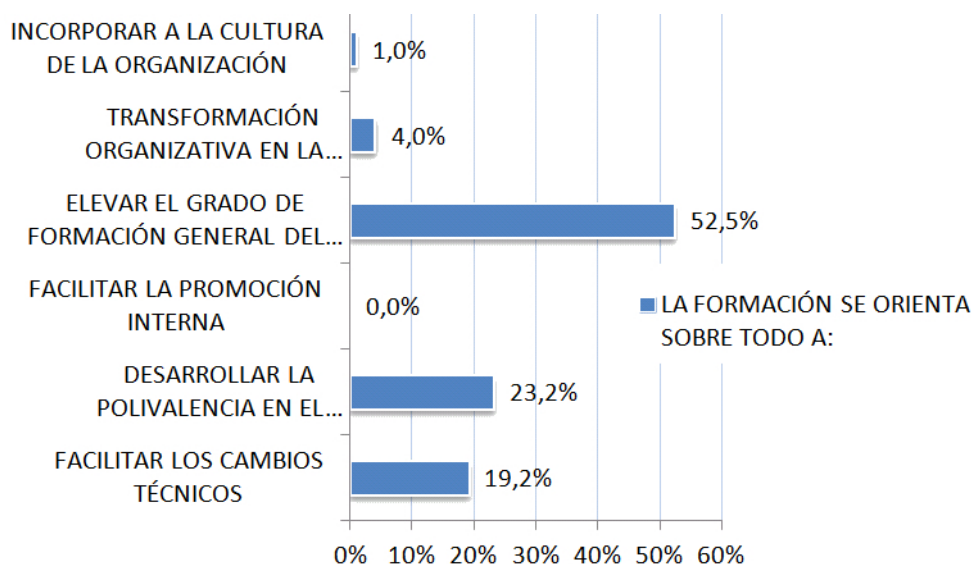
Así pues, hemos considerado de interés conocer dentro de la formación empresarial en Andalucía qué áreas son las que más interesan para el desarrollo profesional de sus trabajadores, obteniendo como resultado del estudio, que con gran diferencia sobre el resto, destacan los *conocimientos técnicos* (51%), seguidos a gran distancia de *ventas* (17'3%), *informática* (6'7%), *idiomas* (5'8%) y *técnicas de gestión* (5'8%).



Gráfica 40. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “en la empresa se prefiere la formación presencial”.

Además de las áreas de formación, nos interesamos por conocer la modalidad formativa que se prefiere y si existen diferencias entre los hombres y las mujeres en esta preferencia. Es destacable que más de la mitad de los encuestados nos afirman que no existe dicha preferencia (56%), sin destacarse diferencias significativas en función del sexo.

Esta breve visión panorámica de la forma de organizar los planes de formación anuales de las empresas u organizaciones andaluzas, podemos concluirla con los que las empresas han considerados los tres pilares básicos a los que orientan su formación: elevar el grado de formación general del personal (52'5%), desarrollar la polivalencia en el puesto de trabajo (23'2%) y facilitar los cambios técnicos (19'2%). Otros elementos tales como la transformación organizativa en la empresa, incorporar a la cultura de la organización, y facilitar la promoción interna, no son prácticamente tenidos en cuenta.



Gráfica 41. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “la formación se orienta sobre todo a...”.

6.8.3. Cambio cultural y formación

Una de nuestras hipótesis afirma: *“Si la formación es el principal agente para el cambio cultural; en las empresas andaluzas, inmersas en importantes procesos de cambio actuales, la formación debe ser considerada un elemento de vital importancia”.*

En los resultados anteriores hemos visto algunas pautas que nos van indicando que sí, y algunos signos que nos hacen vislumbrar que se está en el camino de conseguirlo. Pero aún así hemos querido profundizar más en este aspecto y preguntar directamente a las empresas acerca de una serie de afirmaciones que ponen en relación ambos conceptos, formación y cambio cultural, y les hemos pedido que nos las valoren. Estas afirmaciones nos ayudarán a visualizar una perspectiva global real de la situación de nuestras empresas entorno a estos dos conceptos:

Entre todas las afirmaciones en torno, las que reciben un mayor acuerdo en un alto porcentaje de las empresas estudiadas son:

- La formación recibida puede aplicarse en el trabajo diario.
- La formación propicia el desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores.
- La empresa posibilita el desarrollo profesional de sus trabajadores dentro de la compañía.

- La empresa da la oportunidad a sus trabajadores de tomar la iniciativa de su propio desarrollo profesional.
- Se valoran los esfuerzos de los trabajadores por mejorar sus puntos débiles.
- Se valora la formación en la empresa, aprovechando la experiencia y el conocimiento distribuido.
- Se atienden a las propuestas de formación individuales dentro de la organización.
- Valoramos la formación que ofrecen organismos especializados.
- Se realizan esfuerzos por parte de los superiores para identificar sus fortalezas y debilidades de sus subordinados.

En el extremo opuesto, las afirmaciones que propician un mayor porcentaje de desacuerdo entre los encuestados son:

- Hay un sistema formalizado para la asignación de un mentor para el personal que lo necesite.
- La empresa realiza evaluaciones del desempeño anualmente.
- Se tienen en cuenta las responsabilidades familiares al diseñar el horario.
- El plan de formación se organiza de manera semipresencial.



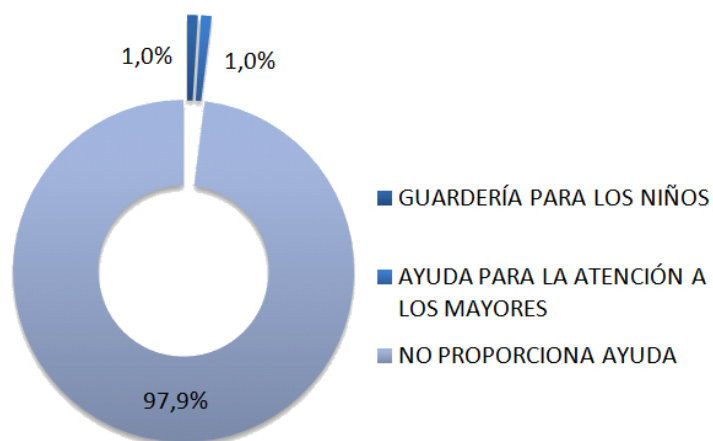
Gráfica 42. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “la formación se orienta sobre todo a...”.

Las empresas, en un alto porcentaje (60'8%), tienen en cuenta las propuestas de formación individuales para organizar sus planes de formación. Se considera que la formación propicia el desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores (76'8%) y puede aplicarse al trabajo diario (78'4%). La empresa posibilita el desarrollo profesional de sus trabajadores dentro de la compañía (65'6%) y da la oportunidad a sus trabajadores de tomar la iniciativa de su propio desarrollo profesional (64%), valorando los esfuerzos de éstos por mejorar sus puntos débiles (61'6%). También se realizan esfuerzos por parte de los superiores para identificar las fortalezas y debilidades de sus subordinados (52'8%). Aunque no es tan habitual que la empresa realice evaluaciones del desempeño anualmente (31'2%).

En la mayoría de las empresas estudiadas se prefiere la formación que ofrecen organismos especializados (61'6%) y la formación en la empresa, aprovechando la experiencia y el conocimiento distribuido (60'8%); aunque no en demasiados casos *existe un sistema formalizado para la asignación de un mentor* para el personal que lo necesite (25'6%).

Cuando las empresas organizan el plan de formación, a la hora de diseñar el horario, no siempre suelen tener en cuenta las responsabilidades familiares de sus trabajadores, algo que en muchos casos puede llegar a perjudicarlos. No es muy habitual que el plan de formación se organice de manera semipresencial (31'2%). Cuando los cursos se ofrecen fuera del horario de trabajo, la empresa no suele proporcionar ayuda (97'9%), son muy pocas las empresas que ofrecen guardería para los niños (1%) o que proporcionan ayuda para la atención a los mayores (1%).

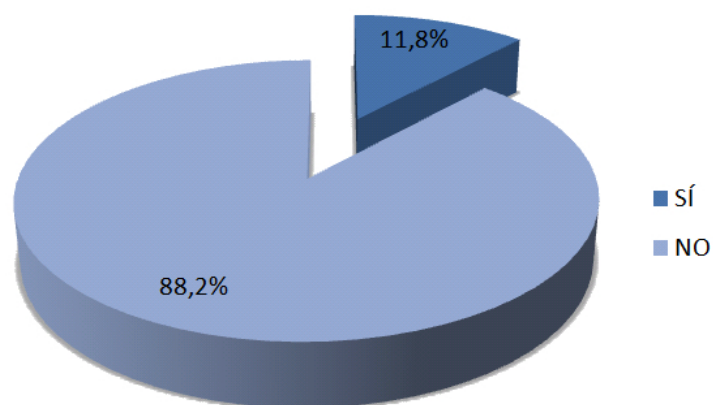
Gráfica 43. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “si los cursos se ofrecen fuera del horario de trabajo, la empresa proporciona...”



Aquí se echa en falta ese nuevo concepto que las empresas van asimilando y poniendo poco a poco en práctica como es la Responsabilidad Social Corporativa. Una empresa ética, en

la que se valora a sus trabajadores y que tiene en cuenta las necesidades de éstos, va apostando cada vez más por poner en práctica medidas de responsabilidad social hacia ellos. Guarderías para hijos de trabajadores o ayudas para las mismas, teleformación y flexibilidad horaria para la formación para aquellas personas que no puedan asistir a una formación que se ofrece fuera del horario laboral o que exige desplazamientos, por sus obligaciones familiares (hijos, mayores a su cargo, etc.), son algunas de las medidas que las empresas deben poner en práctica para facilitar algo tan importante y necesario para las personas como es la formación continua dentro de la organización.

En último lugar, y no por ello menos importante, hablando de cambio y formación es importante no olvidar la evaluación del impacto, medir y valorar el cambio concreto que la formación ha propiciado. La medición del impacto de la formación es algo muy importante y a su vez muy olvidado. Los datos lo ponen de manifiesto y podemos verlo reflejado gráficamente:



Gráfica 44. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta sobre “¿ha realizado su empresa en alguna ocasión alguna medición de la transferencia o del impacto económico para alguna actividad formativa concreta?”.

Algo llamativo y que nos debería resultar significativo para nuestro estudio, es que el 88’2% de los encuestados afirman que su empresa no realiza mediciones de la transferencia o del impacto económico de la formación.

Podemos considerar que tan necesaria como la evaluación de necesidades formativas previas a la formación, debe ser la evaluación del impacto de la misma. Si no evaluamos y valoramos qué impacto y qué resultados obtenemos de la formación, nos falta una retroalimentación muy importante para percatarnos de la importancia de la formación.

Esta falta de medición y valoración puede indicarnos una falta de reconocimiento y confianza depositada en la formación como medio para conseguir un fin, o como generadora de beneficios por sí misma, tanto para el personal que la recibe como para la empresa en su conjunto.

6.8.4. Con sus propias palabras... ¿por qué es importante la formación continua en su empresa?

Cuando les hemos pedido que nos digan con sus propias palabras por qué es importante la formación continua en su empresa, éstas son las respuestas obtenidas (ver listado completo de respuestas en Anexo X):



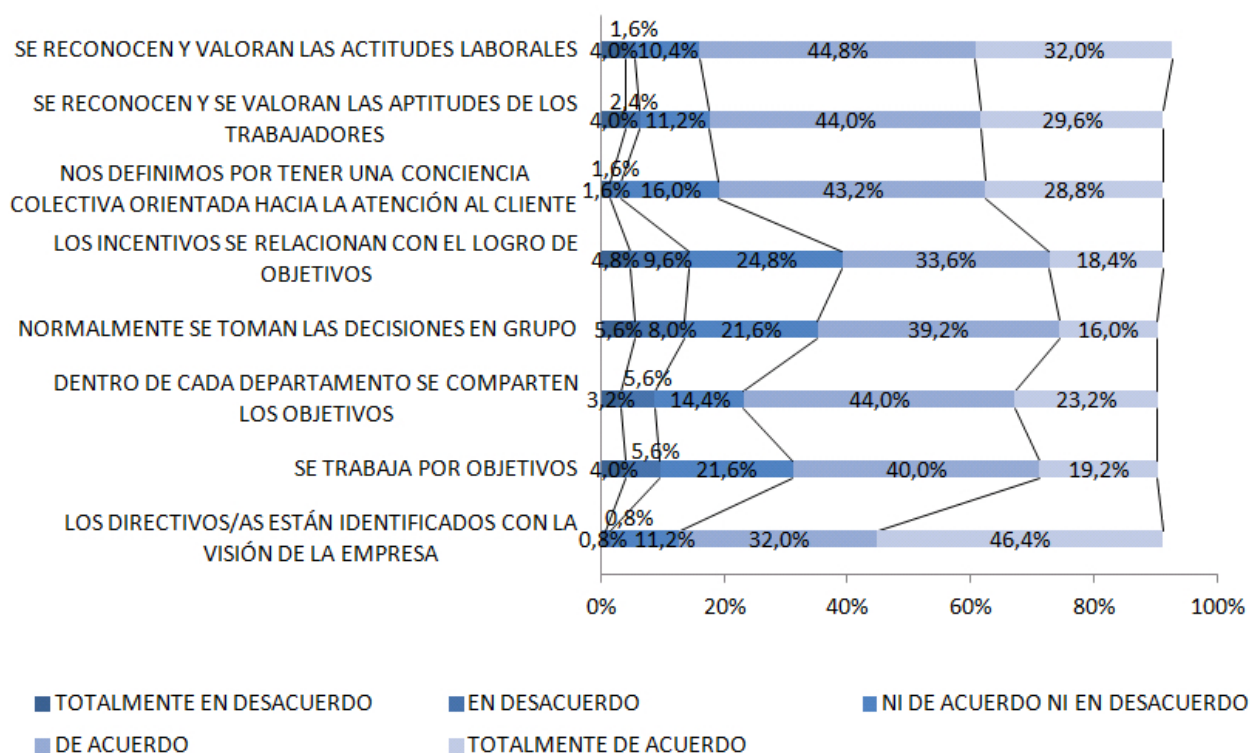
Ilustración 20. Red Conceptual de representación de las respuestas obtenidas a la pregunta abierta: ¿Por qué es importante la formación continua en su empresa?

6.8. La Gestión Empresarial: El grupo frente a las Individualidades: La inteligencia de la organización

6.9.1. La Visión de la Organización

Nadie es tan inteligente como todo el mundo. Esta frase que dijo Tom Petzinger, retrata una cultura empresarial que intenta potenciar el grupo frente a las individualidades, pero para que esto ocurra se debe potenciar una conciencia colectiva, identificándose los trabajadores con la visión de la empresa, tomando decisiones en grupo y trabajando por objetivos conjuntos.

Como podemos observar en la gráfica X, la visión que tienen los/as directivo/as sobre el trabajo colaborativo es muy alta. El 78'4% de ellos afirman que se sienten totalmente identificados/as con la visión de la empresas y un 72% se define por tener una conciencia colectiva orientada hacia la atención al cliente.



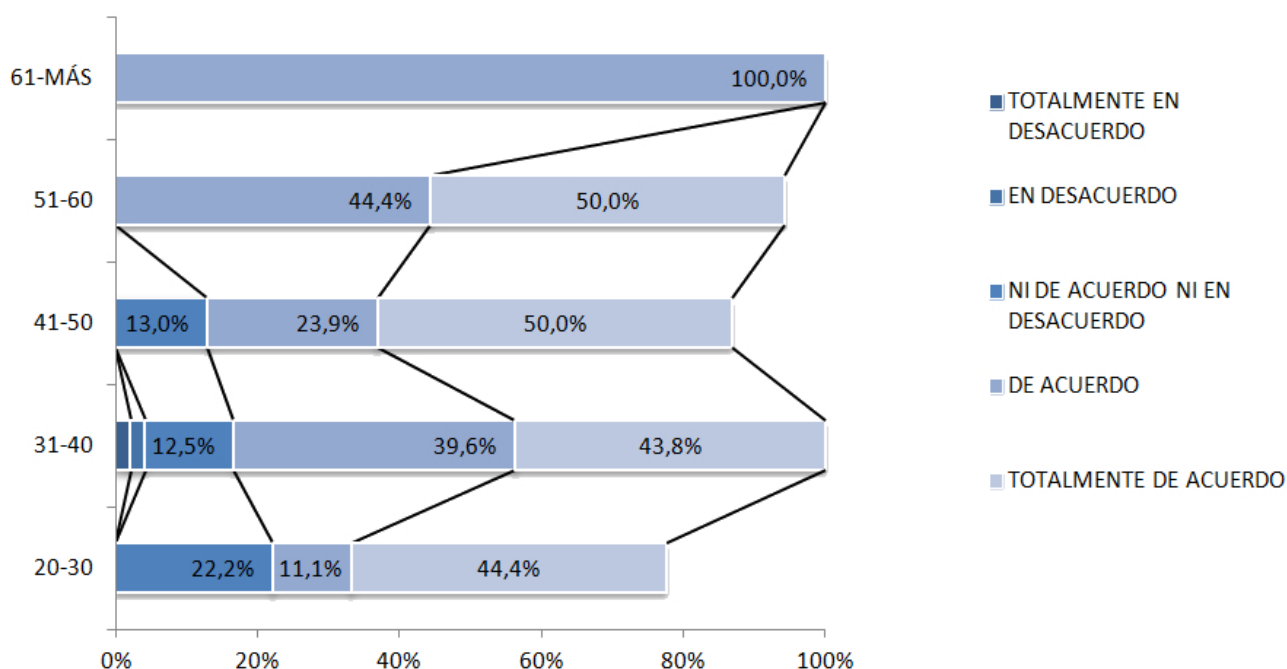
Gráfica 45. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a las afirmaciones sobre "gestión de la empresa".

El 67'2% de los/as Directivos/as están de acuerdo con que dentro de su Departamento *se comparten los objetivos*. Sin embargo este porcentaje baja a un 55'2% cuando se le pregunta si las decisiones se toman en grupo. Un 13'6% de los directivos admite que todavía en su empresa las decisiones son más individuales que grupales.

6.9.2. Los/as Directivos/as se identifican con la Visión de la Empresa

Como ya hemos visto en el apartado anterior, el 78'4% de los /as directivos/as se *identifican con la visión de la empresa*, pero ¿este porcentaje se distribuye de forma homogénea por los distintos grupos de edad? La respuesta es afirmativa, aunque con una pequeña excepción en el grupo de edad más joven, ya que encontramos el porcentaje de acuerdo más bajo (55'5% = 44'4% totalmente de acuerdo y 11'1% de acuerdo) mientras que el resto obtiene puntuaciones altas que van desde el 73'9% de las personas entre 41-50 años hasta el 94'4%% de los más mayores (51-60 años) el grupo de más de 61 años, indicamos nuevamente que aunque lo representemos gráficamente, por sólo contar con la opinión de una persona, no podemos comentarlo como representativo de la muestra de edad.

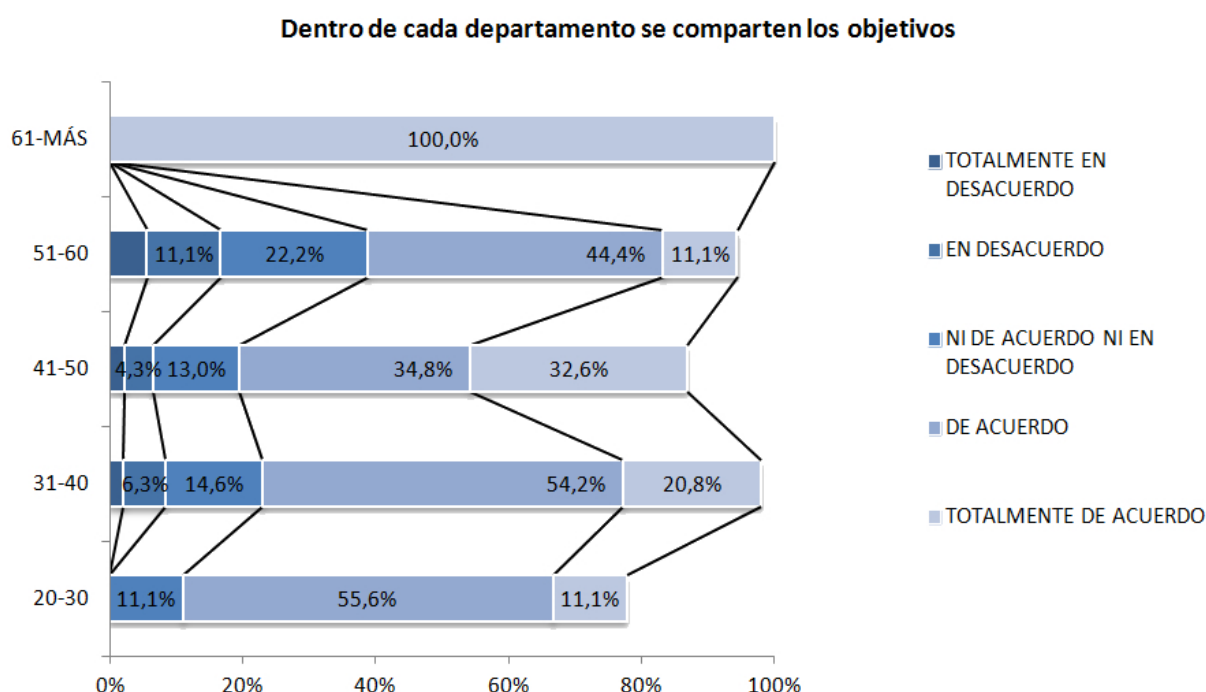
Los Directivos/as están identificados con la Visión de la Empresa



Gráfica 46. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la afirmación sobre “las/os directivas/os están identificados con la visión de la empresa” en función de la edad.

6.9.3. La visión de la Organización en el trabajo colaborativo

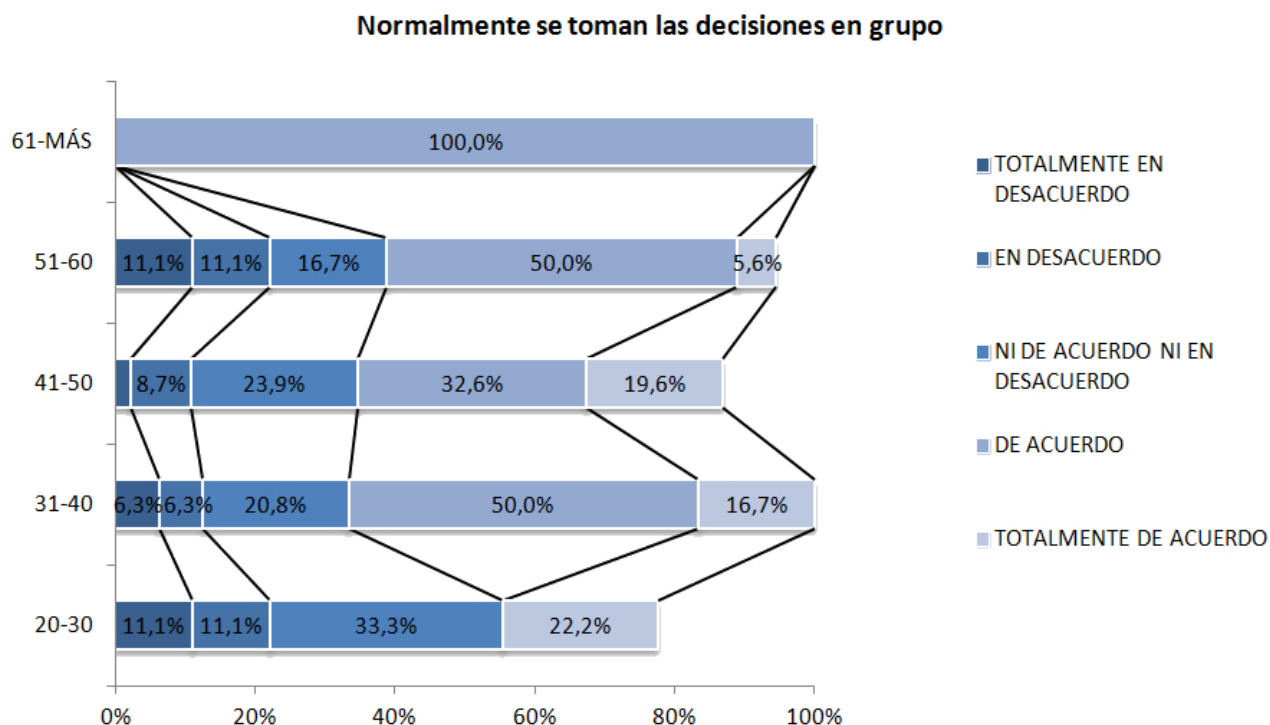
El 67'2% de los directivos que han respondido al cuestionario afirman que *comparten los objetivos* con todos los trabajadores que componen su departamento, cuando hemos analizado esta pregunta por grupos de edad, encontramos que todos los grupos prácticamente poseen el mismo porcentaje de acuerdo, próximo a la media. El único dato más relevante es en torno al porcentaje de desacuerdo hacia esta afirmación que aunque en todos los grupos de edad es bajo, destaca por encima de todos ellos, con un 17'6% de desacuerdo (11'1% en desacuerdo + 5'6% totalmente en desacuerdo) el grupo de edad comprendido entre los 51- 60 años.



Gráfica 47. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la afirmación sobre “dentro de cada departamento se comparten los objetivos” en función de la edad.

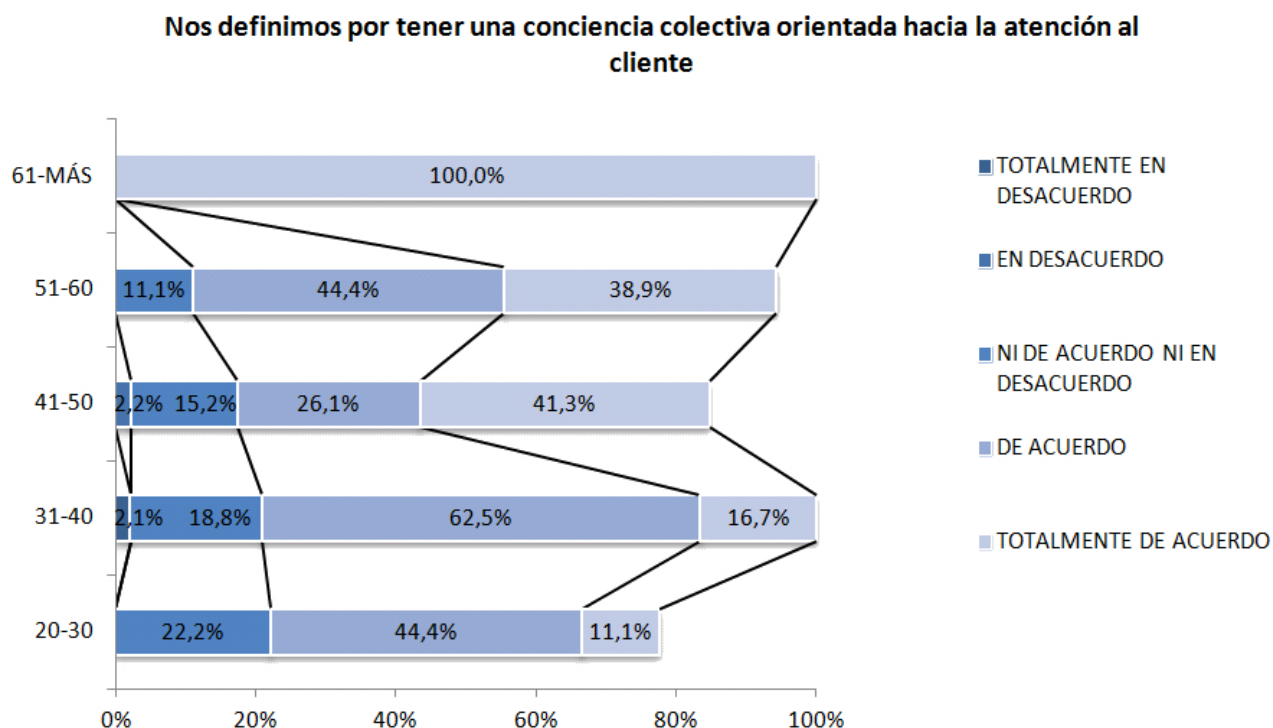
Pero, no sólo se comparten los objetivos, sino que en un 55'2% de los directivos afirman que *se toman las decisiones en grupos*, de tal forma que los trabajadores se sientan parte importante de un proyecto común. El valor del chi-cuadrado de Pearson (0.03) nos indican que existen diferencias significativas por grupos de edad y en el gráfico podemos verlas reflejadas. Mientras que sólo un 22'2% está de acuerdo con esta afirmación en el grupo de edad comprendido entre los 20-30 años, existe un 66'7% de acuerdo en el grupo siguiente,

comprendido entre los 31-40 años. Nuevamente el grupo de edad mayor de 61 años representa un 100% de acuerdo, aunque como comentamos, sólo es una opinión unipersonal.



Gráfica 48. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la afirmación sobre “normalmente las decisiones se toman en grupo” en función de la edad.

El 72% de los directivos se definen por *tener una conciencia colectiva orientada hacia la atención al cliente*, sin embargo debemos decir que hemos encontrado diferencias significativas en función de la edad (chi-cuadrado de Pearson=0.000). Los encuestados más jóvenes, es decir, el grupo de edad comprendido entre los 20-30 años apenas alcanza el 55'5% de acuerdo, frente a más del 83% de acuerdo del grupo de mayor edad (51-60 años). Excluyendo nuevamente al mayor de 61 años, que aunque es tomada en cuenta su valoración a favor del acuerdo, no podemos hacer comparativas, por lo reducido de la muestra de edad (1 persona).

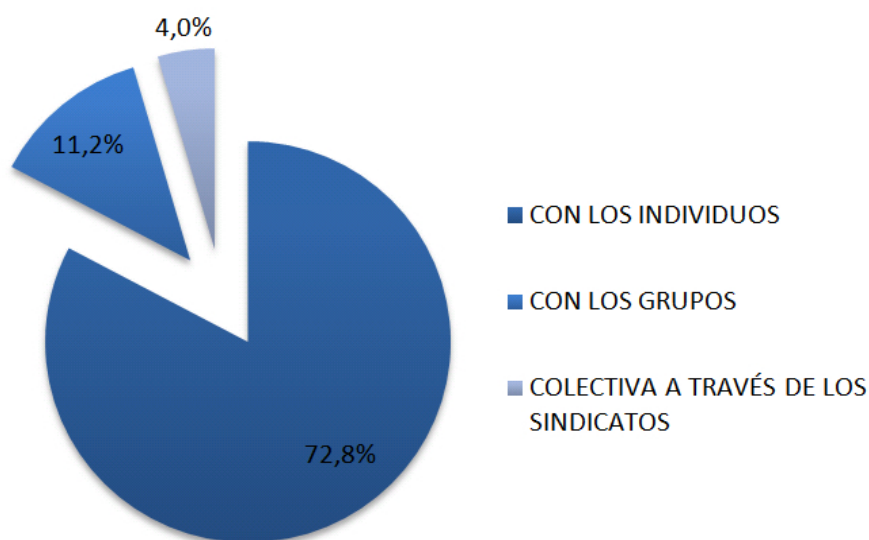


Gráfica 49. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la afirmación sobre “nos definimos por tener una conciencia colectiva orientada hacia la atención al cliente” en función de la edad.

6.9.4. La gestión de los Recursos Humanos

El recurso más importante y más difícil de gestionar dentro de la organización es el humano.

Es el más importante porque hoy día es lo que enriquece a la organización: las personas que la componen. Es el factor de diferenciación entre unas y otras. Es el eje sobre el que después girarán factores como la competitividad, la innovación, la productividad o el cambio. Pero también es el más complicado, puesto que la naturaleza humana es en sí de naturaleza compleja.



Gráfica 50. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre "la gestión de rrhh se basa en la negociación..."

En nuestro estudio hemos querido analizar cómo las empresas andaluzas abordan esta gestión. ¿Se negocia directamente con los individuos? ¿Se prefiere el grupo? ¿O son directamente los sindicatos como representantes, los que median en este proceso?

En las empresas andaluzas representadas en nuestra muestra podemos afirmar con un amplio porcentaje de apoyo que la gestión de los recursos humanos se basa en una *negociación* con los individuos (72'8%).

Hemos querido analizar si existen diferencias significativas en función de algunas características de la muestra, tales como la edad o el sexo. Aplicando la prueba chi-cuadrado de Pearson hemos obtenido en ambos casos valores muy superiores a 0.005, lo que nos confirma que no existen diferencias en esta afirmación en función de ningún factor analizado.

6.9.5. ¿Qué se valora en las organizaciones?

Cada organización puede tener unos valores propios y en base a ellos funcionar. Los valores pueden manifestarse de diversas formas, en actuaciones, en decisiones, pero una forma muy concreta de reconocer lo que la empresa valora es a través de los objetivos y una forma clara de materializar esta valoración hacia los trabajadores es a través del reconocimiento: incentivos, responsabilidades, ascensos...

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. El clima está

relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con maneras de trabajar y de relacionarse, con las interacciones, con las herramientas y máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Será la dirección, su cultura y sus sistemas de gestión, los que proporcionan -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral. Potenciado, por políticas de personal y de recursos humanos, que se planteen el buen clima como uno de sus objetivos fundamentales, y empleen todas las herramientas y técnicas precisas para ello.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, aumenta la motivación de los trabajadores y la productividad de la empresa, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Nosotros hemos analizado qué factores son tenidos en cuenta en las empresas andaluzas a la hora de cultivar un terreno adecuado para que nazca y crezca este buen clima dentro de la organización. En nuestro estudio hemos querido conocer si las empresas actuales trabajan por objetivos y si los incentivos están relacionados con el logro de los mismos. Por otra parte, se ha analizado también si se reconocen y valoran las aptitudes de los trabajadores y las actitudes laborales.

A continuación reflejamos los resultados obtenidos:

- El 59'2% de las empresas estudiadas afirman estar de acuerdo o absolutamente de acuerdo con que en su empresa se trabaja por objetivos.
- Para el 52% de las empresas, los incentivos se relacionan con el logro de objetivos
- En el 73'6% de las empresas se reconocen y se valoran las aptitudes de los trabajadores.
- Un porcentaje similar (76'8%) de las empresas reconocen y valoran las actitudes laborales.

6.9.6. Innovación: los directivos, una pieza clave de la innovación en la empresa

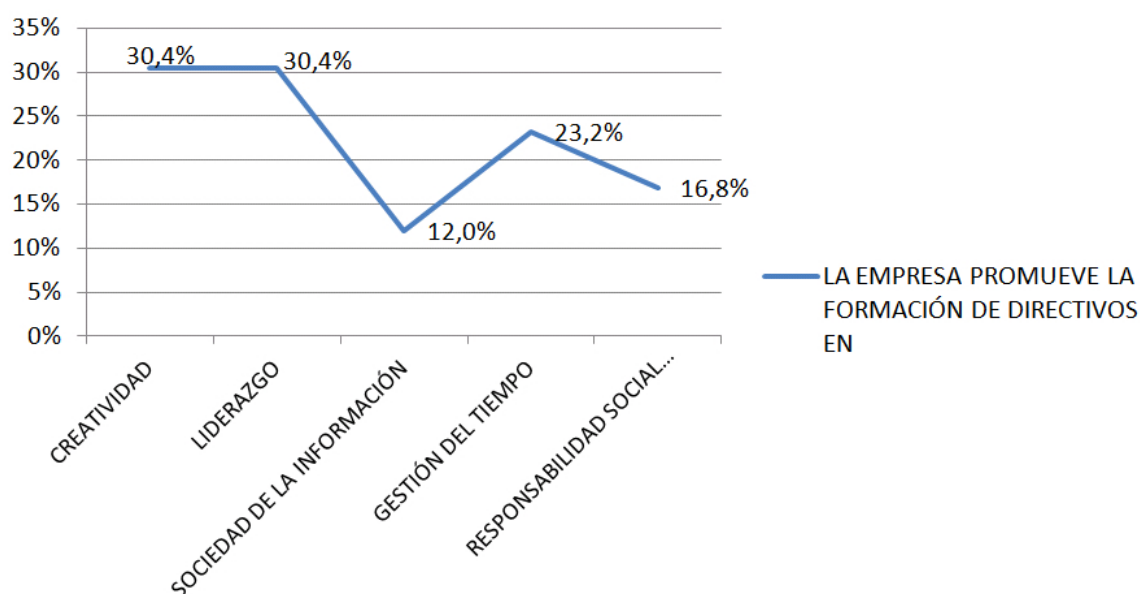
"Nada más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva". Estas palabras de Maquiavelo, reflejan la difícil tarea

a la que se enfrentan todos aquellos que quieren abordar una innovación dentro de la organización.

Los directivos juegan aquí un papel clave. Introducir innovaciones desde arriba es más fácil que hacerlo desde abajo, porque la innovación requiere un cambio de mentalidades, una rápida adaptación y aceptación del mismo, una mente abierta a lo nuevo y una plasticidad tal que sea capaz de amoldarse a cualquier nueva situación.

La introducción de las TICs ha sido una gran innovación en el ámbito empresarial, pero en igual medida, han sido innovadores los planes de igualdad, los de responsabilidad social corporativa, etc.

Por esto, podemos decir que la innovación también requiere formación, actualización de conocimientos. Si intercalamos formación e innovación, y preguntamos qué temas en la formación de directivos relacionadas con la innovación son los que más se promueven en su empresa, los resultados nos indican que destacan por igual la formación en creatividad y liderazgo (30'4%) seguidos de la gestión del tiempo (23'2%). La responsabilidad social corporativa (16'8%) y la sociedad de la información (12%) no forman parte de las temáticas más promovidas:

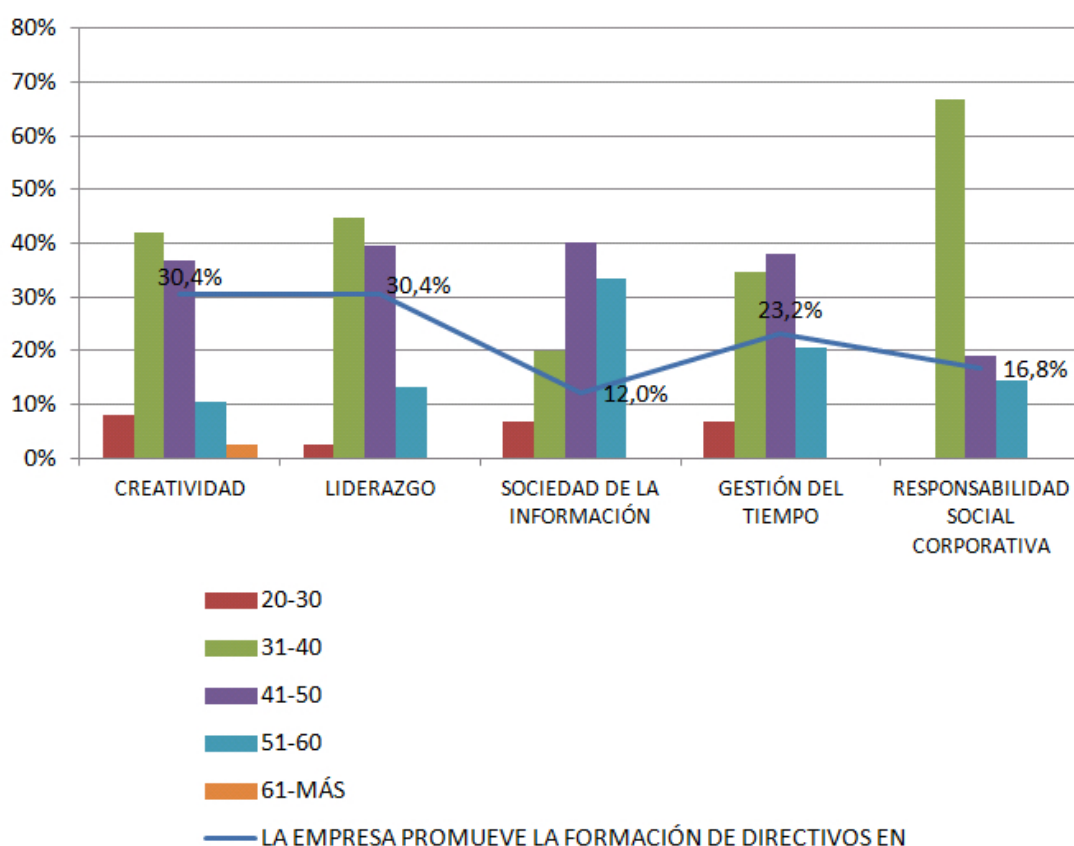


Gráfica 51. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “la empresa promueve la formación de directivos en”

- Creatividad (30'4%)

- Liderazgo (30'4%)
- Sociedad de la Información (12%)
- Gestión del tiempo (23'2%)
- Responsabilidad social corporativa (16'8%)

Estos resultados son generales, pero en este apartado hemos encontrado diferencias significativas en función de la edad. Analizaremos pues a continuación con más detalle esta formación de directivos/as:



Gráfica 52. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “la empresa promueve la formación de directivos en” en función de la edad.

La *creatividad* es uno de los temas más considerado dentro de la formación directiva, respecto al cual existen grandes diferencias entre grupos de edad. Como podemos ver en la gráfica son los grupos de edad comprendidos entre los 31-50 años los que superan a la media.

Respecto al *liderazgo* tampoco existe acuerdo. A pesar de ser otro de los temas más recurrente de la formación directiva, encontramos diferencias significativas en función de la edad:

Mientras que en los grupos de edad entre 31-50 años se considera que se promueve bastante la formación en *liderazgo* superando en ambos casos la media, son los más jóvenes los que manifiestan que esta temática formativa no es tenida en cuenta.

La *Sociedad de la Información*, a pesar de ser un tema relevante y de actualidad, es considerado, en estos momentos, poco importante en la formación de directivos, sólo se promueve en el 12% de las empresas, existiendo diferencias significativas en función de la edad.

El grupo situado entre los 41-50 años es el que más lo valora, muy por encima del valor total de la muestra, le sigue de cerca el grupo correspondiente a las personas entre 51-60 años, también superando en esta valoración a la muestra, a continuación el grupo de edad de 31-40 años, se sitúa ya más próximo al valor de la muestra, y nuevamente el grupo más joven se sitúa por debajo.

La *gestión del tiempo*, ocupa el tercer lugar en la formación de directivos/as, pero también encontramos diferencias significativas en función de la edad.

De nuevo los grupos entre 31-50 años son los que presentan porcentajes más elevados en la promoción de la formación de directivos/as en gestión del tiempo.

Finalmente, la *responsabilidad social corporativa*, un tema de gran actualidad en la empresa, y además bastante necesario, aún no está consolidado como uno de los temas claves en la formación de directivos/as, encontrando únicamente un 16'8% del total de empresas que afirman promover este tipo de formación.

Aunque por grupos de edad, existe un resultado llamativo ya que es destacable que esta temática formativa es la más puntuada de todas las analizadas por el grupo de edad comprendido entre los 31-40 años.

6.9.7. Innovación, cosa de tod@s

La innovación puede partir desde arriba, desde los cargos directivos, pero es fundamental que cuente con el apoyo y el trabajo de todos los que forman parte de la

empresa. Otras veces, es iniciativa de los propios trabajadores. Es por todo ello que la empresa debe participar en proyectos de I+D, establecer convenios con Universidades e impulsar y estimular la iniciativa de los propios trabajadores con el fin de lograr que la empresa sea cada vez más innovadora y competitiva en el mercado.

Nuestro análisis desvela cómo sólo el 47'3% de las empresas andaluzas afirman participar en proyectos de I+D y apenas un 35'8% afirman haber establecido convenios de colaboración con universidades para proyectos de I+D, pero es destacable que en un 73'1% de ellas están de acuerdo en que se estimula la iniciativa de los trabajadores. Dato muy importante por las consecuencias positivas que de ello puede derivarse, tales como la motivación laboral.

El análisis de los datos resultantes en torno a las afirmaciones sobre la innovación en las empresas andaluzas, arroja a la luz algunos datos muy interesantes. Afirmaciones tales como:

- Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso.
- Su empresa invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) para conseguir ventajas competitivas.
- La empresa ha optado por la gestión de la calidad total.
- La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito.
- La innovación en su empresa contempla además del desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de los procesos.

Son las que alcanzan al mayor grado de acuerdo en todas las empresas. Podemos ver que todas estas afirmaciones entienden la innovación como cambios en los procesos y productos, destinados a satisfacer al cliente y obtener ventajas competitivas claves para su éxito.

Le siguen de cerca otras afirmaciones que también obtienen un gran acuerdo entre los encuestados:

- Se estimula la iniciativa de los trabajadores.

- Su empresa fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores.
- Su empresa aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso.
- El diseño o desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa.

En estas afirmaciones se pone el énfasis en aprovechar el potencial de las personas para la innovación.

Finalmente, existen una serie de afirmaciones que son las aglutinan el mayor porcentaje de desacuerdo del conjunto, aunque hay que aclarar, que en todas ellas el porcentaje de acuerdo supera al de desacuerdo. Simplemente podemos destacar con este dato que serían propuestas de mejora a realizar en ciertas empresas aunque no en todas:

- La empresa ha establecido convenios de colaboración con universidades para proyectos de investigación y desarrollo.
- Participamos en proyectos de investigación más desarrollo.
- La empresa dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos al apartado de innovación.
- La empresa dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación.
- Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación.

Estas afirmaciones coinciden en entender la innovación como investigación y concederle un peso específico dentro de la organización y estructura de la empresa (directivo responsable, recursos, plan organizado...).

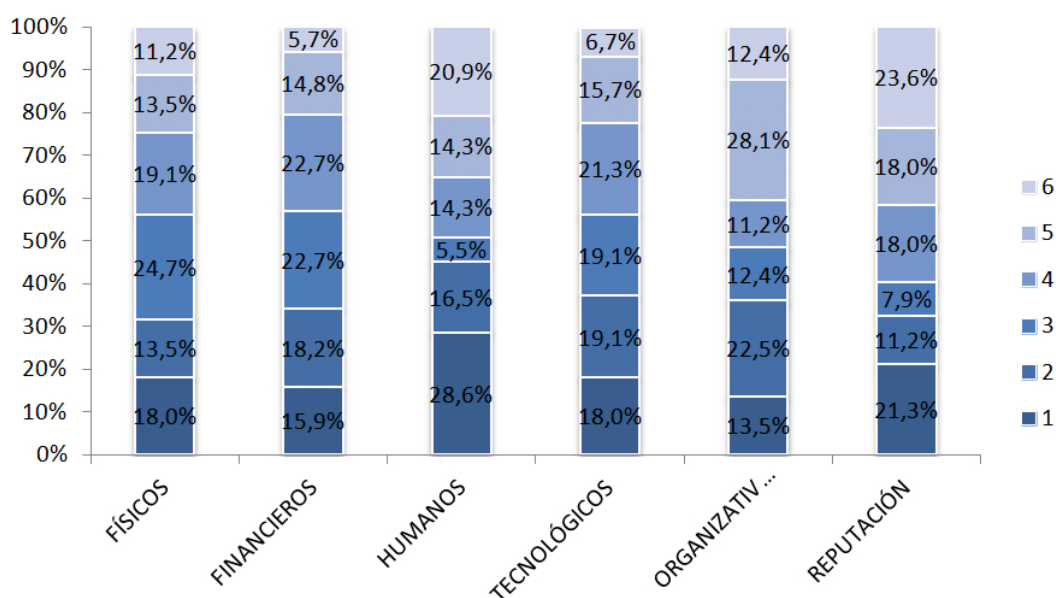


Gráfica 53. Gráfico de representación de la distribución de porcentajes de respuestas a las afirmaciones sobre innovación.

La gestión de la Calidad Total también ha destacado en la encuesta como una de las afirmaciones más valoradas.

Así pues, hemos querido conocer, que recursos son considerados como más importantes dentro de la misma. Ordenados por orden de importancia tenemos:

1. Humanos
2. Tecnológicos
3. Financieros
4. Físicos
5. Organizativos
6. Reputación



Gráfica 54. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a la pregunta sobre “la gestión de la calidad total considera los siguientes recursos”.

Tras analizar todos estos *componentes de la cultura de las organizaciones*, podemos concluir, que todos y cada uno de ellos son factores imprescindibles para el cambio, y que podemos vislumbrar cómo todos están orientados hacia el mismo. En mayor o medida lo van consiguiendo, a veces se descubren más avances en ciertos sectores, otras veces, es determinante el tamaño de la empresa, para percibir mayor notoriedad de ese elemento, y

otras veces son las características personales de los directivos o los trabajadores, como la edad, los que determinan que estos factores se encaminen hacia el cambio cultural o se encuentren con dificultades.

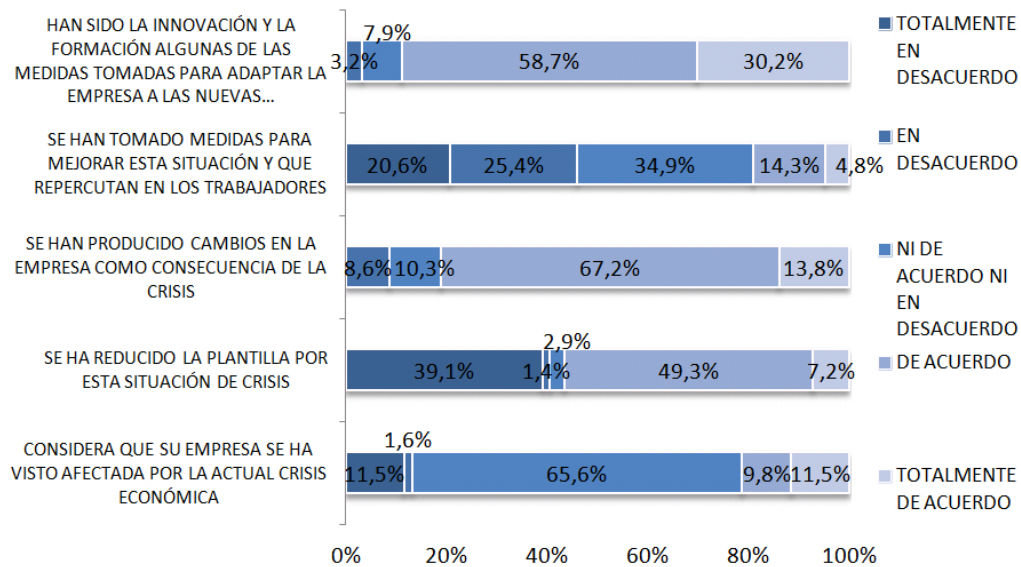
De cualquier forma, podemos concluir, que se está llevando a cabo una gestión empresarial en la empresa andaluza orientada al cambio y que esto está cambiando la forma de gestionar los recursos humanos, la forma de concebir la innovación y la valoración de ciertos “nuevos elementos” dentro de la empresa (iniciativa, colaboración, capacidades, actitudes, formación...), y todo ello está revirtiendo en un buen clima empresarial. Después de una gran borrasca, con turbulencias entre sexos, vientos opuestos, lluvia de nueva información, nevada de tecnología...comienza a llegar a lo lejos un anticiclón que irá dejándolo todo en su “nuevo” sitio.

6.9. Saliendo a flote. La innovación y la formación como salvavidas.

Hemos considerado interesante para nuestro estudio contextualizarlo en el momento económico y social que estamos viviendo. Es por eso, que es de especial interés conocer los factores de crisis y la influencia que están teniendo en la empresa.

Muchas empresas reconocen que se han producido cambios en la empresa como consecuencia de la crisis, y uno de ellos ha sido la reducción de plantilla (56'5%).

Es muy significativo destacar como un altísimo porcentaje de empresas indican que han sido la innovación y la formación algunas de las medidas tomadas para adaptar la empresa a las nuevas circunstancias económicas (88'9%).



Gráfica 55. Gráfico de representación de la distribución de porcentaje de respuesta a las afirmaciones sobre “factores de crisis económica y su influencia en la empresa”.

Se les ha preguntado a las empresas que expresen con sus palabras **QUÉ MEDIDAS CONCRETAS, EN EL CASO DE SU EMPRESA, CONSIDERA QUE PUEDEN SER NECESARIAS PARA SUPERAR ESTA ACTUAL SITUACIÓN**, y las respuestas obtenidas han sido: (ver listado completo de respuestas en Anexo X)

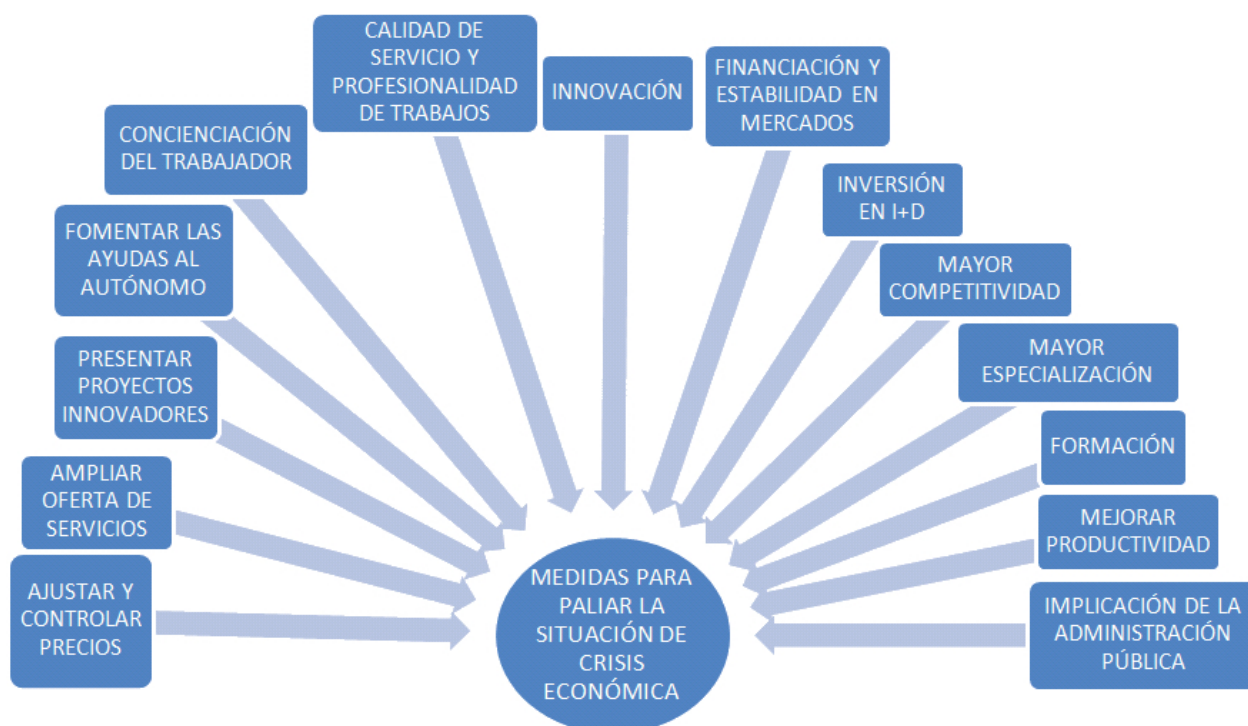


Ilustración 21. Red Conceptual de representación de las respuestas obtenidas a la pregunta abierta: ¿qué medidas concretas, en el caso de su empresa, considera que pueden ser necesarias para superar esta actual situación?

Hay gran diversidad de medidas, distintas y dispares, pero entre ellas un gran número se centra en la formación, en la inversión en tecnología y en I+D, en la innovación, en la mejora... como necesarias para superar esta situación de crisis económica.

6.10. Organizando la realidad para darle un sentido: Tipologías de empresas andaluzas

Hemos querido mostrar gráficamente en una tabla resumen, las cinco escalas estudiadas y los componentes principales obtenidos en cada una de ellas a partir de la aplicación de la prueba de análisis factorial a través del método de componentes principales, anotando el peso que tiene cada uno de ellos para la explicación del elemento de estudio, y la varianza total explicada por el conjunto de componentes.

ESCALA	COMPONENTE	PESO	VARIANZA EXPLICADA
GESTIÓN	<i>Valoración de los recursos humanos dentro de la visión de la empresa</i>	36'790%	68'708%
	<i>Importancia de los objetivos para la gestión de la empresa</i>	31'907%	
FORMACIÓN	<i>Oportunidades de formación y desarrollo profesional en la empresa</i>	18'181%	71'542%
	<i>Reconocimiento por parte de los superiores de las mejoras que produce la formación</i>	14'945%	
	<i>Comunicación y conocimiento por parte de los trabajadores de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa</i>	13'305%	
	<i>Planificación estratégica de los recursos humanos</i>	11'681%	
	<i>Preferencia por la modalidad semipresencial en la formación</i>	7'242%	
	<i>Preferencia por la modalidad e-learning en la formación</i>	6'188%	
INNOVACIÓN	<i>Aumento de la competitividad basado en los cambios y mejoras innovadoras surgidas a propuesta de todos</i>	25'438%	73'666%
	<i>Apuesta de la empresa por la innovación</i>	18'062%	

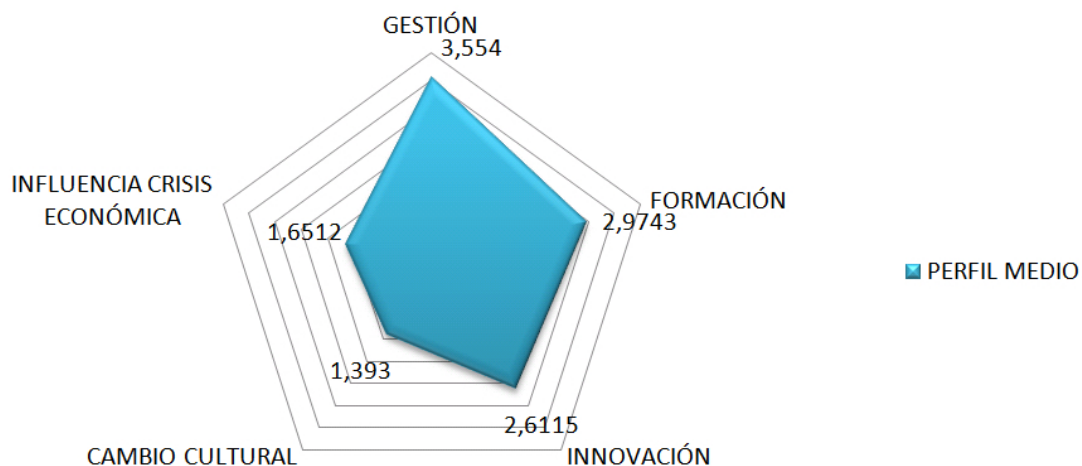
	<i>Compromiso directivo por una innovación de éxito</i>	17'485%	
	<i>Beneficios para la empresa derivados de una gestión de la Calidad Total y la innovación en el acercamiento al cliente</i>	12'681%	
FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA	<i>Cualidades del director dirigidas hacia los trabajadores</i>	35'577%	87'063%
	<i>Cualidades y características personales del director</i>	30'938%	
	<i>Responsabilidad Social Corporativa de la empresa hacia sus trabajadores</i>	20'549%	
FACTORES DE CRISIS Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA	<i>Influencias de la crisis económica en la empresa y medidas reparadoras dirigidas hacia los trabajadores</i>	44'689%	73'531%
	<i>Cambios positivos y negativos provocados por la crisis. Innovación y formación como medidas reparadoras</i>	28'842%	

Tabla 17. Tabla resumen del análisis factorial a través del método de componentes principales aplicado a las cinco escalas analizadas en nuestro estudio.

Del mismo modo, hemos considerado de interés realizar una representación de lo que sería el perfil medio de las empresas andaluzas en cuanto a los parámetros estudiados, identificados como: GESTIÓN, FORMACIÓN, INNOVACIÓN, CAMBIO CULTURAL E INFLUENCIA DE LA CRISIS ECONÓMICA.

Agrupando las variables de cada escala, nos surge una nueva variable a la que denominamos total de cada escala (totalgestión, totalformación...). Calculando la media de estos totales, obtenemos un resultado de media total por escala, que es el que nos marcaría el valor de dicho parámetro y es el que utilizaríamos para representar gráficamente el perfil medio de las empresas andaluzas.

Así pues, pasados a un gráfico radial, obtenemos el siguiente resultado:



Gráfica 56. Gráfico de representación de la distribución del perfil medio de empresas en función de la media de los cinco componentes estudiados: Gestión, formación, innovación, cambio cultural e influencia de la crisis económica.

Nos encontramos con empresas donde la gestión llevada a cabo es lo más valorado. Comienza a vislumbrarse cierto protagonismo de la formación y la innovación comienza a despuntar.

El cambio cultural todavía no se concibe como una realidad presente en nuestras empresas, donde muchos aspectos todavía son abordados desde una perspectiva tradicional, sobre todo los relacionados con la estructura jerarquizada y con la concepción de mayor productividad del trabajador equivale a mayor presencialidad de tiempo en la empresa.

La crisis económica parece que no ha tenido graves repercusiones en las empresas analizadas y en los casos que sí lo ha hecho ha sido combatida normalmente con respuestas que han provocado mejoras en las empresas (innovaciones, más formación....).

También hemos considerado conveniente aplicar a los datos otra prueba estadística que nos permita realizar una clasificación de empresas: *El análisis de conglomerados*.

El análisis de conglomerados es un tipo de clasificación de datos que se lleva a cabo mediante la agrupación de los elementos analizados. El objetivo fundamental de este tipo de análisis es el de clasificar n objetos en k ($k > 1$) grupos, llamados conglomerados o clusters, mediante la utilización de p ($p > 0$) variables. Como muchos otros tipos de análisis estadísticos el de conglomerados posee muchas variantes, cada una de las cuales tiene su propio proceso de clasificación.

El método de k -medias es un subgrupo de análisis de cluster en el cual el número de conglomerados está predefinido. Es una herramienta diseñada para asignar los casos a un número fijo de grupos, cuyas características no se conocen, pero se basan en un conjunto de variables que deben ser **cuantitativas**. Es muy útil cuando se quiere clasificar un **gran número de casos**. Es un método de **agrupación de casos** que se basa en las distancias existentes entre ellos en un conjunto de variables cuantitativas. Este método de aglomeración **no permite agrupar variables**. El objetivo de optimalidad que se persigue es “maximizar la homogeneidad dentro de los grupos.”

Es el método que se usa más habitualmente. Tiene por objetivo separar las observaciones en K conglomerados, de manera que cada dato pertenezca a un grupo y sólo a uno. El algoritmo busca con un método iterativo:

- Los centroides (medias, medianas,...) de los K conglomerados.
- Asigna cada individuo a un conglomerado.

El algoritmo **requiere que se especifique el número de conglomerados**.

Aplicado este análisis a nuestra matriz de datos, definimos como variables cuantitativas los totales de cambio cultural, factores de crisis, formación gestión y finalmente innovación, obtenemos los siguientes resultados:

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
totalcambiocultural	,00	,00	3,63
totalfactorescrisis	,00	1,00	4,40
totalformación	3,87	,00	3,52
totalgestión	4,63	,00	3,13
totalinnovación	,00	,00	3,04

Tabla 18. Centros iniciales de los conglomerados

En nuestro caso, hemos especificado tres conglomerados, como podemos ver en la tabla de los centros iniciales de los conglomerados. Éstos suponen una primera estimación de las medias de las variables para cada uno de los conglomerados. Por defecto se selecciona entre los datos un número de casos debidamente espaciados igual al número de conglomerados. Los centros iniciales de los conglomerados se utilizan como criterio para una primera clasificación y, a partir de ahí, se van actualizando.

Historial de iteraciones(a)

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	2,288	1,371	2,531
2	,280	,478	,182

3	,189	,322	,065
4	,092	,000	,036
5	,000	,000	,000

a Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 5. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 6,113.

Tabla 19. Historial de iteraciones

El historial de iteraciones muestra el progreso del proceso de agrupación en cada paso.

La convergencia se consigue debido al nulo o pequeño cambio en los centros de los conglomerados. En la iteración 5 se ha conseguido que el máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro sea, 0. La distancia mínima entre los centros iniciales es 6,113.

En las 2 primeras iteraciones, los centros de los conglomerados cambian bastante.

A partir de la iteración 3 se van estableciendo los centros y en la iteración 5 se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
totalcambiocultural	,54	,00	2,14
totalfactorescrisis	,74	,26	2,42
totalformacion	2,98	,38	3,74
totalgestion	3,56	1,81	4,07
totalinnovacion	1,49	,08	3,80

Tabla 20. Centros de los conglomerados finales

Los centros de los conglomerados finales reflejan las características del caso típico de cada conglomerado:

1. Las empresas del conglomerado 1 son empresas con una buena valoración de la gestión (3'56) y una aceptable consideración de la formación (2'98). La innovación todavía no es considerada importante en su práctica diaria (1'49) y los factores de cambio cultural (0'54) y de crisis económica (0'74) parecen no haberle alcanzado, pasando prácticamente desapercibidos.
2. Las empresas del conglomerado 2 son empresas donde la innovación (0'08) y el cambio cultural (0'00) son prácticamente imperceptibles. Poco afectadas por la crisis (0'26), no tienen en la formación (0'38) uno de sus pilares fundamentales, y perciben que la gestión (1'81) aún tiene muchos elementos que mejorar.
3. Las empresas del conglomerado 3 son empresas con una alta valoración de la gestión (4'07), y con una adecuada puesta en práctica de la formación (3'74) y la innovación (3'80) en su quehacer diario, en las que los factores de la crisis económica (2'42) no han afectado demasiado pero pueden detectarse algunas influencias de la misma y en las que a pesar de que se va percibiendo el cambio cultural, aún queda bastante por trabajar en él (2'14).

Los resultados muestran un listado de todos los casos utilizados en el análisis, indicando para cada caso, el conglomerado final al que ha sido asignado y la distancia euclídea entre el caso y el centro del conglomerado utilizado para clasificar el caso. (ANEXOS)

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl
totalcambiocultural	52,476	2	,717	122	73,161	,000
totalfactorescrisis	54,898	2	1,325	122	41,436	,000
totalformacion	96,090	2	,578	122	166,129	,000
totalgestion	43,249	2	,920	122	47,026	,000
totalinnovacion	141,062	2	,692	122	203,818	,000

Tabla 21. Prueba ANOVA

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

La tabla de ANOVA indica qué variables contribuyen más a la solución de clúster. Las variables con valores de F grandes proporcionan la mayor separación entre las agrupaciones.

Las diferencias entre las F-ratios (columna F en la Tabla ANOVA) hace posible extraer conclusiones generales sobre el comportamiento de las principales variables en la formación de los clusters.

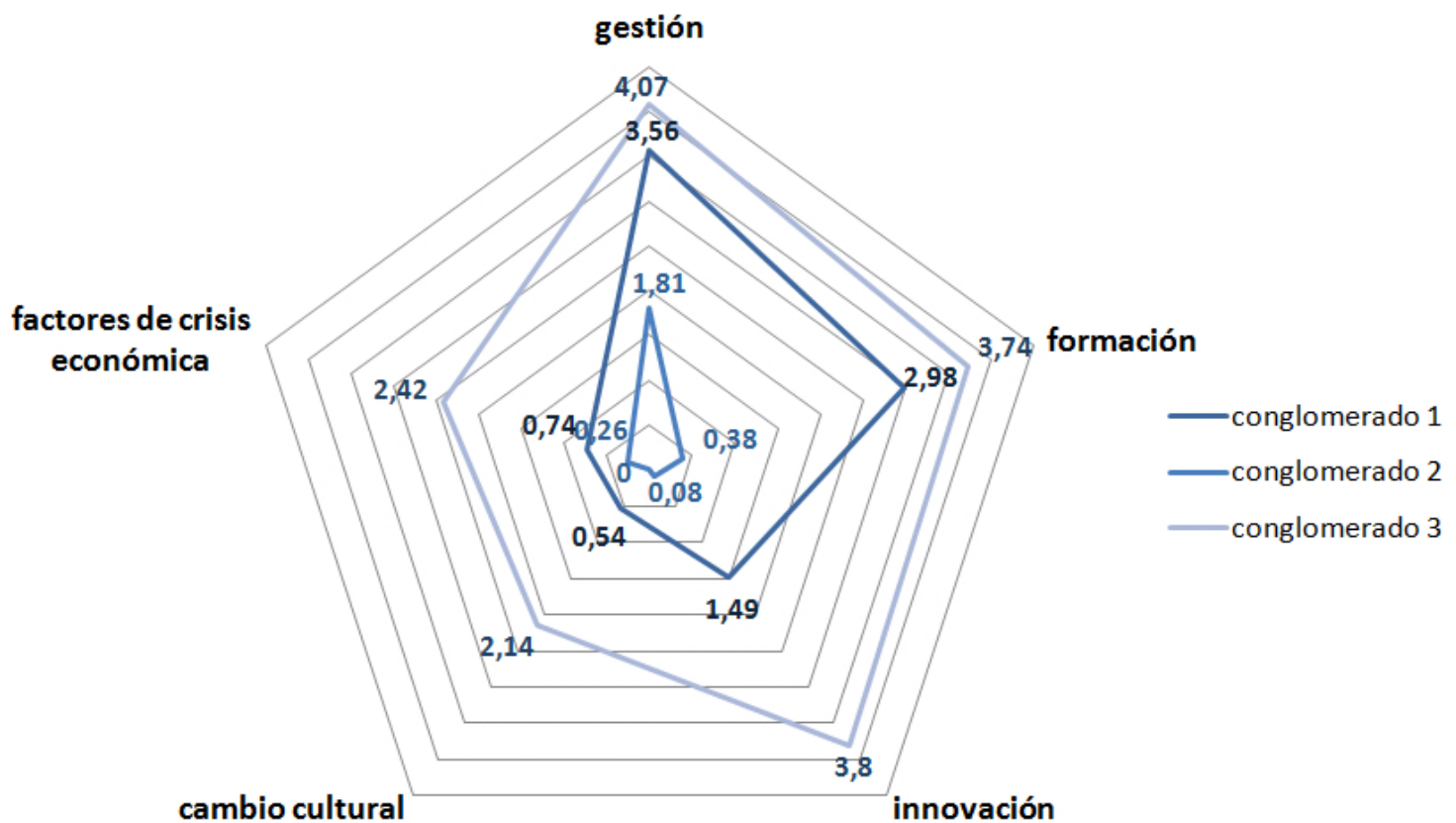
Así en nuestro estudio podemos decir que las variables innovación y formación son las que ejerce mayor influencia en la formación de los conglomerados, mientras que la variable factores de la crisis es la que menos influye.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	29,000
	2	22,000
	3	74,000
Válidos		125,000
Perdidos		,000

Tabla 22. Número de casos en cada conglomerado

Los resultados obtenidos, mostrados en esta tabla, indican el número de casos perteneciente a cada conglomerado. Así en el conglomerado 1 tenemos 29 casos, en el conglomerado 2 encontramos 22 casos y, finalmente, en el conglomerado 3 tenemos 74 casos.



Gráfica 57. Gráfico de representación de los conglomerados resultantes de aplicar la prueba de análisis de conglomerados K-medias a los datos de la muestra.

Para concluir la exposición de resultados de nuestro estudio, hemos considerado de interés plantearnos como problema de análisis *probar si existen diferencias significativas en los principales conceptos estudiados en las organizaciones en función de diferentes rasgos de la muestra*: Sexo, edad y cluster o conglomerado de pertenencia.

Para ello hemos aplicado a nuestros datos la prueba U de Mann-Whitney. Ya que se trata de una prueba **no paramétrica** de comparación de dos muestras independientes y que se utiliza para **comparar dos grupos de rangos (medianas)** y determinar que la diferencia no se deba al azar (que la diferencia sea estadísticamente significativa).

Así pues, nuestras primeras hipótesis nulas (h_0) son:

- No hay diferencias significativas entre sexos en la percepción que tienen del cambio cultural en la empresa.
- No hay diferencias significativas entre sexos en la percepción que tienen de la influencia de la crisis en la empresa.
- No hay diferencias significativas entre sexos en la percepción que tienen de la formación en la empresa.
- No hay diferencias significativas entre sexos en la percepción que tienen de la gestión en la empresa.
- No hay diferencias significativas entre sexos en la percepción que tienen de la innovación en la empresa.

Rangos

	SEXO	N	Rango promedio	Suma de rangos
totalcambiocultural	MUJER	30	60,60	1818,00
	HOMBRE	91	61,13	5563,00
	Total	121		
totalfactorescrisis	MUJER	30	59,92	1797,50

	HOMBRE	91	61,36	5583,50
	Total	121		
totalformacion	MUJER	30	65,88	1976,50
	HOMBRE	91	59,39	5404,50
	Total	121		
totalgestion	MUJER	30	59,43	1783,00
	HOMBRE	91	61,52	5598,00
	Total	121		
totalinnovacion	MUJER	30	60,50	1815,00
	HOMBRE	91	61,16	5566,00
	Total	121		

Tabla 23. Rangos Sexo

Estadísticos de contraste(a)

	totalcambio cultural	totalfactores crisis	totalformacion	totalgestion	totalinnovacion
U de Mann- Whitney	1353,000	1332,500	1218,500	1318,000	1350,000
W de Wilcoxon	1818,000	1797,500	5404,500	1783,000	1815,000
Z	-,073	-,197	-,881	-,283	-,091
Sig. asintót. (bilateral)	,942	,844	,378	,777	,928

a Variable de agrupación: SEX

Tabla 24. Estadísticos de contraste Sexo

Observando los resultados podemos afirmar que en función del **SEXO no hay diferencias entre:**

- La percepción que tienen del cambio cultural ($z=-.073$, $p>0.05$)
- La percepción que tienen de la influencia de la crisis económica ($z=-.197$, $p>0.05$)
- La percepción que tienen de la formación ($z=-.881$, $p>0.05$)
- La percepción que tienen de la gestión ($z=-.283$, $p>0.05$)
- La percepción que tienen de la innovación ($z=-.091$, $p>0.05$)

Por otra parte, también hemos aplicado la prueba de Kruskal-Wallis, que es una extensión de la de U de Mann-Whitney cuando existen más de dos muestras y representa una excelente alternativa al ANOVA de un factor completamente aleatorizado.

En este caso, nos hemos planteado las siguientes hipótesis nulas (h_0):

- No hay diferencias significativas por edad en la percepción que tienen del cambio cultural en la empresa.
- No hay diferencias significativas por edad en la percepción que tienen de la influencia de la crisis en la empresa.
- No hay diferencias significativas por edad en la percepción que tienen de la formación en la empresa.
- No hay diferencias significativas por edad en la percepción que tienen de la gestión en la empresa.
- No hay diferencias significativas por edad en la percepción que tienen de la innovación en la empresa.

Rangos

	EDAD	N	Rango promedio
totalcambiocultural	20 - 30	9	47,83
	31 - 40	48	63,51
	41 - 50	46	57,45
	51 - 60	18	74,19
	61 - MÁS	1	46,00
	Total	122	
totalfactorescrisis	20 - 30	9	49,78
	31 - 40	48	56,24
	41 - 50	46	65,29
	51 - 60	18	71,36
	61 - MÁS	1	67,50
	Total	122	
totalformacion	20 - 30	9	56,00
	31 - 40	48	68,25
	41 - 50	46	56,05
	51 - 60	18	59,61
	61 - MÁS	1	71,50
	Total	122	

totalgestion	20 - 30	9	53,22
	31 - 40	48	64,74
	41 - 50	46	60,10
	51 - 60	18	58,22
	61 - MÁS	1	104,00
	Total	122	
totalinnovacion	20 - 30	9	51,83
	31 - 40	48	62,91
	41 - 50	46	60,09
	51 - 60	18	65,19
	61 - MÁS	1	79,50
	Total	122	

Tabla 25. Rangos Edad

Estadísticos de contraste(a,b)

	totalcambio cultural	totalfactores crisis	totalformacion	totalgestion	totalinnovacion
Chi-cuadrado	4,707	4,075	3,200	2,588	1,295
gl	4	4	4	4	4
Sig. asintót.	,319	,396	,525	,629	,862

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: EDAD

Tabla 26. Estadísticos de contraste Edad

Observando los resultados podemos afirmar que en función de la **EDAD** se confirman las h_0 ($p > 0.05$), y **no existen diferencias entre:**

- La percepción que tienen del cambio cultural
- La percepción que tienen de la influencia de la crisis económica
- La percepción que tienen de la formación
- La percepción que tienen de la gestión
- La percepción que tienen de la innovación

Dado que las características personales de las personas que han contestado el cuestionario no son influyentes en sus percepciones sobre los diferentes aspectos abordados en el estudio, hemos considerado interesante realizar el análisis en función del cluster de pertenencia de cada empresa. En este caso, nos hemos planteado las siguientes hipótesis nulas (h_0):

- La percepción que cada empresa tiene del cambio cultural es diferente en función del cluster al que pertenezca.
- La percepción que cada empresa tiene de la influencia de la crisis es diferente en función del cluster al que pertenezca.
- La percepción que cada empresa tiene de la formación es diferente en función del cluster al que pertenezca.
- La percepción que cada empresa tiene de la gestión es diferente en función del cluster al que pertenezca.
- La percepción que cada empresa tiene de la innovación es diferente en función del cluster al que pertenezca.

Rangos

Número inicial de casos		N	Rango promedio
totalcambiocultural	1	29	38,47
	2	22	18,00
	3	74	85,99
	Total	125	
totalfactorescrisis	1	29	41,03
	2	22	23,98
	3	74	83,21
	Total	125	
totalformacion	1	29	51,50
	2	22	13,80
	3	74	82,14
	Total	125	
totalgestion	1	29	53,14
	2	22	33,07
	3	74	75,76
	Total	125	
totalinnovacion	1	29	37,45
	2	22	17,48
	3	74	86,55
	Total	125	

Tabla 27. Rangos Conglomerados**Estadísticos de contraste^{a,b}**

	totalcamb iocultural	totalfactor escrisis	totalformacion	totalgestion	totalinnov acion
Chi-cuadrado	78,874	60,376	64,359	26,545	81,824
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,000	,000	,000	,000	,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Número inicial de casos

Tabla 28. Estadísticos de contraste Conglomerados

Observando los resultados podemos afirmar que en función del **CLUSTER DE PERTENECIA** se confirman las h_0 ($p < 0.05$), y **SÍ existen diferencias entre:**

- La percepción que tienen del cambio cultural
- La percepción que tienen de la influencia de la crisis económica
- La percepción que tienen de la formación

- La percepción que tienen de la gestión
- La percepción que tienen de la innovación

Confirmadas nuestras hipótesis, y obteniendo como resultados que las empresas tienen distinta percepción de los factores estudiados en función del cluster al que pertenecen, hemos considerado de interés realizar otra nueva prueba estadística que nos ayude a verificar la validez de esta clasificación de las empresas y nos permita una representación gráfica del resultado que nos aporte una visión global de la agrupación de empresas en nuestra comunidad en función de la opinión que les merecen los diferentes entes estudiados.

Para verificar la validez de los clúster se aplicó el análisis discriminante a esta clasificación. El resultado nos indicó el porcentaje de elementos correctamente clasificados.

La aplicación del análisis discriminante nos permitirá responder a la siguiente pregunta: ¿Qué poder de discriminación tienen las variables de innovación, formación, gestión, cambio cultural y factores de crisis en la predicción de pertenecer a uno u otro grupo de empresas?

El Análisis Discriminante es una técnica estadística multivariante que busca una doble finalidad:

- En primer lugar, el análisis discriminante es una técnica, sustancialmente, clasificatoria. A partir de una variable dependiente cualitativa y un conjunto de una o más variables independientes cuantitativas (en caso contrario habrá que recodificar los valores de las variables no cuantitativas), el análisis discriminante permite clasificar a los individuos o casos en alguno de los grupos establecidos por la variable dependiente. Desde esta perspectiva, guarda cierta similitud con el análisis de conglomerados o cluster: mientras que éste tiene un carácter estrictamente exploratorio (no se conocen a priori los grupos a formar), en el análisis discriminante sí se conoce el grupo de pertenencia; en el análisis de conglomerados el objetivo es obtener grupos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto a los demás; por su parte, en el análisis discriminante los grupos ya están constituidos debiendo identificar lo específico de cada uno de ellos para poder así asignar a los individuos o casos a

cada uno de ellos. En esta finalidad clasificatoria va implícita, pues, una finalidad descriptiva (identificar las variables que más y mejor discriminan y caracterizan a los grupos).

- En segundo lugar, y siempre que se apreciara la efectiva diferencia entre grupos, el análisis discriminante cumple una finalidad predictiva al proporcionar procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en uno de los grupos analizados. En el análisis discriminante será a partir de las puntuaciones discriminantes desde las que estimaremos la probabilidad de pertenencia a un grupo, y a partir de dicha probabilidad estimaremos a cuál de ellos pertenece cada unidad o caso.

Nosotros vamos a centrar nuestra exposición, en la primera de las posibilidades implícitas en esta técnica de análisis. Desde esta óptica, el análisis discriminante clasifica a los individuos entre los grupos considerando las variables que más y mejor caracterizan y, en consecuencia, diferencian a los grupos. A estas variables, en el análisis discriminante, se les denominan variables canónicas o discriminantes, se presentan como combinaciones lineales de las variables originales y se expresan por una función discriminante.

1.- Criterio Lambda de Wilks. El estadístico *Lambda de Wilks* mide las desviaciones que se producen dentro de cada grupo respecto a las desviaciones totales sin distinción de grupos. Si su valor es pequeño, próximo a 0, la variabilidad total será debida a las diferencias entre grupos y, con ello, las variables con un Lambda de Wilks pequeño serán las que más diferencian, discriminan, a los grupos. Si por el contrario, su valor se aproxima a 1, los grupos estarán mezclados y, por ello, las variables independientes con un Lambda grande carecen de capacidad discriminante. La primera variable que entrará en el modelo será aquella que de todas presente el Lambda de Wilks más pequeño. A su vez, el estadístico Lambda de Wilks nos permite contrastar la H_0 de que los centros de los grupos son iguales y, en consecuencias, no existe diferencias entre los mismos. Si el pvalor asociado al estadístico es inferior al nivel de significación (normalmente 0.05) rechazamos la hipótesis de igualdad entre los grupos, pudiendo concluir que la información aportada por las respectivas variables es, estadísticamente, significativa.

Variables introducidas/excluidas^{a,b,c,d}

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	totalinnovación	,230	1	2	122,000	203,818	2	122,000	,000
2	totalformación	,129	2	2	122,000	107,957	4	242,000	,000
3	totalcambio cultural	,105	3	2	122,000	83,240	6	240,000	,000
4	totalgestión	,095	4	2	122,000	66,954	8	238,000	,000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

- a. El número máximo de pasos es 10.
- b. La F parcial mínima para entrar es 3.84.
- c. La F parcial máxima para salir es 2.71
- d. El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Tabla 29. Variables introducidas/excluidas

Esta tabla nos indica los pasos seguidos para la construcción de la función discriminante y consecuentemente qué variables independientes de las consideradas inicialmente son significativas para el modelo. En nuestro caso solo se incluyen cuatro variables: Total Innovación, Total Formación, Total Cambio Cultural y Total Gestión. Las notas a pie de página de la tabla nos indican que se ha utilizado el valor de λ de Wilks global, el estadístico F para incorporar variables (criterio de entrada) y como estadístico para excluir variables (criterio de salida), y que el nivel de F ha sido insuficiente para continuar los cálculos; en otras palabras, no se han incluido todas las variables definidas para el análisis.

2.- Verificación del estadístico F de entrada. Sin embargo, el hecho de que el Lambda de Wilks tome el mínimo valor en una de las variables no implica que éste sea pequeño. De ahí la necesidad de valorar la significación de esta variable. Si al introducir la variable candidata al conjunto de variables independientes se produce un descenso de Lambda de Wilks, podemos concluir en que la variable es la adecuada. El estadístico F de entrada evalúa esa disminución: si la F de entrada asociada a la variable candidata a ser seleccionada es mayor que un determinado valor crítico (normalmente 3.84) se seleccionará.

Variables en el análisis

Paso		Tolerancia	F para salir	Lambda de Wilks
1	totalinnovacion	1,000	203,818	
2	totalinnovacion	,957	65,473	,269
	totalformacion	,957	47,545	,230
3	totalinnovacion	,947	34,739	,166
	totalformacion	,949	47,697	,189
	totalcambiocultural	,985	13,463	,129
4	totalinnovacion	,943	31,859	,145
	totalformacion	,948	37,085	,154
	totalcambiocultural	,985	13,296	,116
	totalgestion	,992	6,728	,105

Tabla 30. Variables en el análisis

Variables no incluidas en el análisis

Paso		Tolerancia	Tolerancia mín.	F para entrar	Lambda de Wilks
0	totalcambiocultural	1,000	1,000	73,161	,455
	totalfactorescrisis	1,000	1,000	41,436	,595
	totalformacion	1,000	1,000	166,129	,269
	totalgestion	1,000	1,000	47,026	,565
	totalinnovacion	1,000	1,000	203,818	,230
1	totalcambiocultural	,993	,993	13,201	,189
	totalfactorescrisis	1,000	1,000	9,195	,200
	totalformacion	,957	,957	47,545	,129
	totalgestion	,995	,995	14,102	,187
2	totalcambiocultural	,985	,947	13,463	,105
	totalfactorescrisis	,999	,956	8,361	,113
	totalgestion	,993	,953	6,835	,116
3	totalfactorescrisis	,804	,793	1,864	,102
	totalgestion	,992	,943	6,728	,095
4	totalfactorescrisis	,798	,790	1,887	,092

Tabla 31. Variables no incluidas en el análisis

El **criterio de tolerancia** puede ser aplicado como un criterio adicional a la probabilidad de entrada. Éste nos ayuda a identificar si alguna de las variables del modelo es una combinación lineal de las restantes. Si dicho valor es próximo a 0, la variable analizada será una combinación lineal de las restantes variables independientes introducidas. En síntesis, si la tolerancia para una variable es muy pequeña se excluirá del modelo.

3.- **Verificación del estadístico F de salida.** Del mismo modo, y antes de seguir incluyendo variables, debemos comprobar que las variables superan también los criterios de

salida. Eliminaremos, definitivamente, aquellas variables candidatas en los pasos correspondientes que al ser suprimidas del conjunto de variables independientes generen un mínimo incremento en el estadístico Lambda de Wilks. El estadístico F de salida evalúa el incremento que se produciría en la Lambda de Wilks si la variable candidata fuera eliminada: si la F de salida asociada a la variable candidata a ser eliminada es menor que un determinado valor crítico (normalmente 2.71) se eliminará.

4.- Límite al número de pasos. Por último, y para evitar que el proceso de selección se convierta en un proceso cíclico se debe establecer un número límite de pasos. Normalmente este límite es el que equivale al doble del número de variables independientes.

Los **resultados** obtenidos al aplicar la técnica discriminante son los que enunciamos a continuación.

- En primer lugar, la primera salida recoge los estadísticos básicos de las variables seleccionadas así como un resumen del proceso.
- A continuación, y como previo paso a la concreción de las funciones discriminantes, se presenta la tabla resumen de variables discriminantes seleccionadas. La selección de aquellas variables que más y mejor discriminan a los grupos sigue el proceso de paso a paso. Le sigue la tabla de variables que entran en el modelo y la tabla de variables excluidas del modelo.
- Una vez relacionados los estadísticos que avalan la significación estadística de las variables incluidas, el programa nos ofrece un resumen de las funciones canónicas discriminantes. Esta tabla incluye medidas (lambda de Wilks) que nos permiten valorar no solo la significación estadística de las funciones discriminantes obtenidas sino también saber qué parte de la información aportada por el conjunto de funciones discriminantes es atribuible a cada una de ellas. Los coeficientes de la función discriminante seleccionada aparecen a continuación.

- Concluido el proceso de elección de las funciones discriminantes el programa pasa a clasificar los individuos en los grupos establecidos. A partir de las funciones discriminantes, se obtiene una regla que permite clasificar cada una de las unidades de análisis en los grupos establecidos previamente. Esta regla se basa en las puntuaciones discriminantes de la función seleccionada y en la probabilidad que a priori tiene cada individuo de pertenecer a un grupo determinado. Por ello a las tablas comentadas le sigue la tabla de probabilidades previas para los grupos y la tabla de estadísticos de clasificación por casos. En esta última aparecen los casos incorrectamente clasificados indicando el mejor grupo de pertenencia.
- Finaliza el análisis con una tabla resumen de los resultados de clasificación. En la parte superior aparecen los resultados considerando el número de casos y en la inferior expresados en porcentajes. Además ofrece el porcentaje de casos correctamente clasificados, índice de efectividad de la función discriminante.

Lambda de Wilks

Paso	Número de variables	Lambda	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	1	,230	1	2	122	203,818	2	122,000	,000
2	2	,129	2	2	122	107,957	4	242,000	,000
3	3	,105	3	2	122	83,240	6	240,000	,000
4	4	,095	4	2	122	66,954	8	238,000	,000

Tabla 32. Lambda de Wilks**Lambda de Wilks**

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,095	284,096	8	,000
2	,694	43,973	3	,000

Tabla 33. Contraste de las funciones Lambda de Wilks

Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función	
	1	2
totalcambiocultural	,416	-,345
totalformacion	,533	,723
totalgestion	,280	,336
totalinnovacion	,550	-,596

Tabla 34. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas**Matriz de estructura**

	Función	
	1	2
totalinnovacion	,716*	-,450
totalfactorescrisis ^a	,230*	-,117
totalformacion	,634	,639*
totalcambiocultural	,418	-,452*
totalgestion	,337	,338*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas
Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

a. Esta variable no se emplea en el análisis.

Tabla 35. Matriz de estructura**Resultados de la clasificación^f**

			Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	21	2	6	29
		2	1	21	0	22
		3	2	0	72	74
	%	1	72,4	6,9	20,7	100,0
		2	4,5	95,5	,0	100,0
		3	2,7	,0	97,3	100,0

a. Clasificados correctamente el 91,2% de los casos agrupados originales.

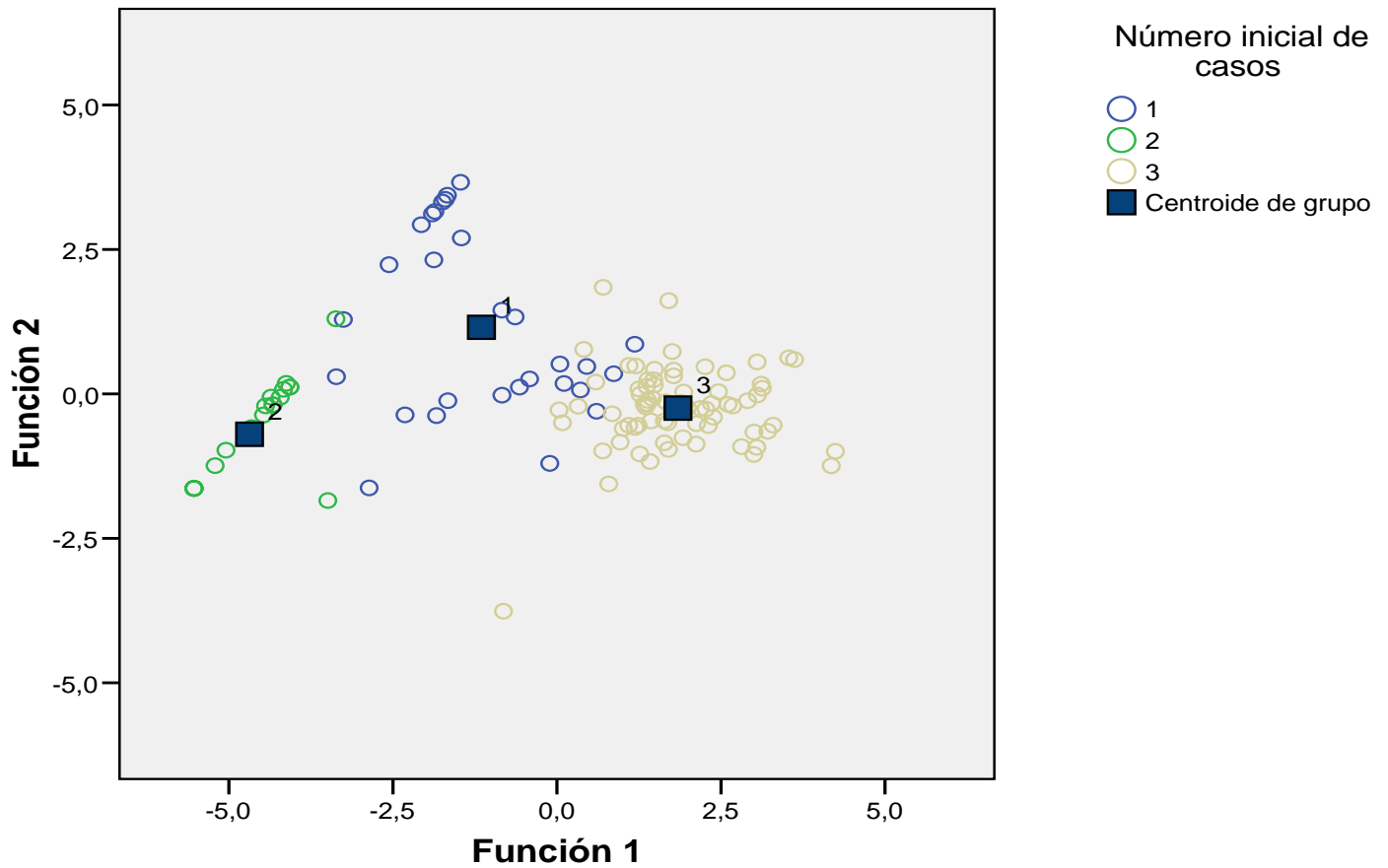
Tabla 36. Resultados de la clasificación. Grupo de pertenencia pronosticado

El último paso del análisis es el cuadro resumen de la clasificación de las empresas a partir de la aplicación de la función discriminante obtenida. En nuestro caso, vemos que se ha clasificado correctamente el 91'2%.

El alto porcentaje (91'2%) de las empresas que han sido clasificadas correctamente por medio de las funciones discriminantes canónicas, demuestra que éstas poseen un alto poder discriminante y pueden ser utilizadas para futuras pruebas de clasificación de empresas nuevas.

Veamos a continuación reflejados en el gráfico estos resultados:

funciones discriminantes canónicas



Gráfica 58. Gráfico de representación de las agrupaciones de empresas en relación a los centroides de grupo resultantes de aplicar la prueba de discriminante.

שמואל-נח-רובין

7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

*Sólo podemos ver poco del futuro, pero lo suficiente
para darnos cuenta de que hay mucho que hacer.*

- Alan Turing -

Al comenzar el estudio, nos marcamos unos objetivos generales que posteriormente se desglosarían en otros específicos que guiarían la investigación:

1. *Descubrir* qué ha supuesto la *incorporación* del *ordenador e Internet* a las empresas andaluzas.
2. *Identificar* los *componentes de la cultura* de las empresas: innovación, gestión de Recursos Humanos, clima laboral, formación, TICs, responsabilidad social corporativa; considerados elementos claves de las empresas que propician o pueden llegar a propiciar el *cambio cultural*.
3. *Identificar* qué *factores* son más *valorados* en las *organizaciones*.
4. *Analizar* si existe un *cambio cultural* en la empresa propiciado por las *TICs e Internet*.
5. *Descubrir* qué papel juega la *formación* en la *empresa andaluza*.
6. *Conocer* qué *medidas o factores* se consideran fundamentales para *superar* la actual situación de *crisis económica*.
7. *Obtener* el *perfil medio* de las *empresas andaluzas*.
8. *Analizar* los *conglomerados de empresas resultantes en función de los factores principales del estudio* (*gestión, formación, cambio cultural, innovación y crisis económica*).
9. *Representar gráficamente* estas *agrupaciones de empresas*.
10. *Dotar a las empresas de una herramienta simple, de fácil aplicación, que les permite conocer su posición dentro de las tipologías del empresariado andaluz y que les conceda una cierta autonomía para optar por un itinerario formativo*.
11. *Desarrollar un itinerario formativo general, con pautas sencillas que permita a las empresas realizar sus propios planes de formación adaptados a sus*

necesidades pero conociendo en qué niveles de profundidad deben situarse en cada uno de los factores estudiados.

12. *Concienciar de la importancia de estructurar y planificar la formación, de acuerdo a las pautas que marquen el mercado, la sociedad y las necesidades de los propios implicados en el proceso formativo.*

Cuando llegamos a este apartado y nos disponemos a concluir todo lo que en este periodo hemos descubierto y analizado, los retomamos de nuevo, para que sean ellos también los que nos orienten en la exposición de nuestras conclusiones.

El mapa conceptual que se muestra a continuación plasma de forma muy visual e intuitiva los resultados obtenidos y lo que consideramos debe ser el eje central de la formación en la empresa andaluza. Desarrollar planes de formación siguiendo las pautas de este esquema además de responder a la realidad social de nuestra comunidad dibujada por las empresas encuestadas, cubriría las necesidades planteadas por las empresas y sus trabajadores y supondría dar a la formación el lugar que le corresponde en la organización, teniendo la certeza que la retroalimentación que se recibiría a cambio sería mucho más fructífera.

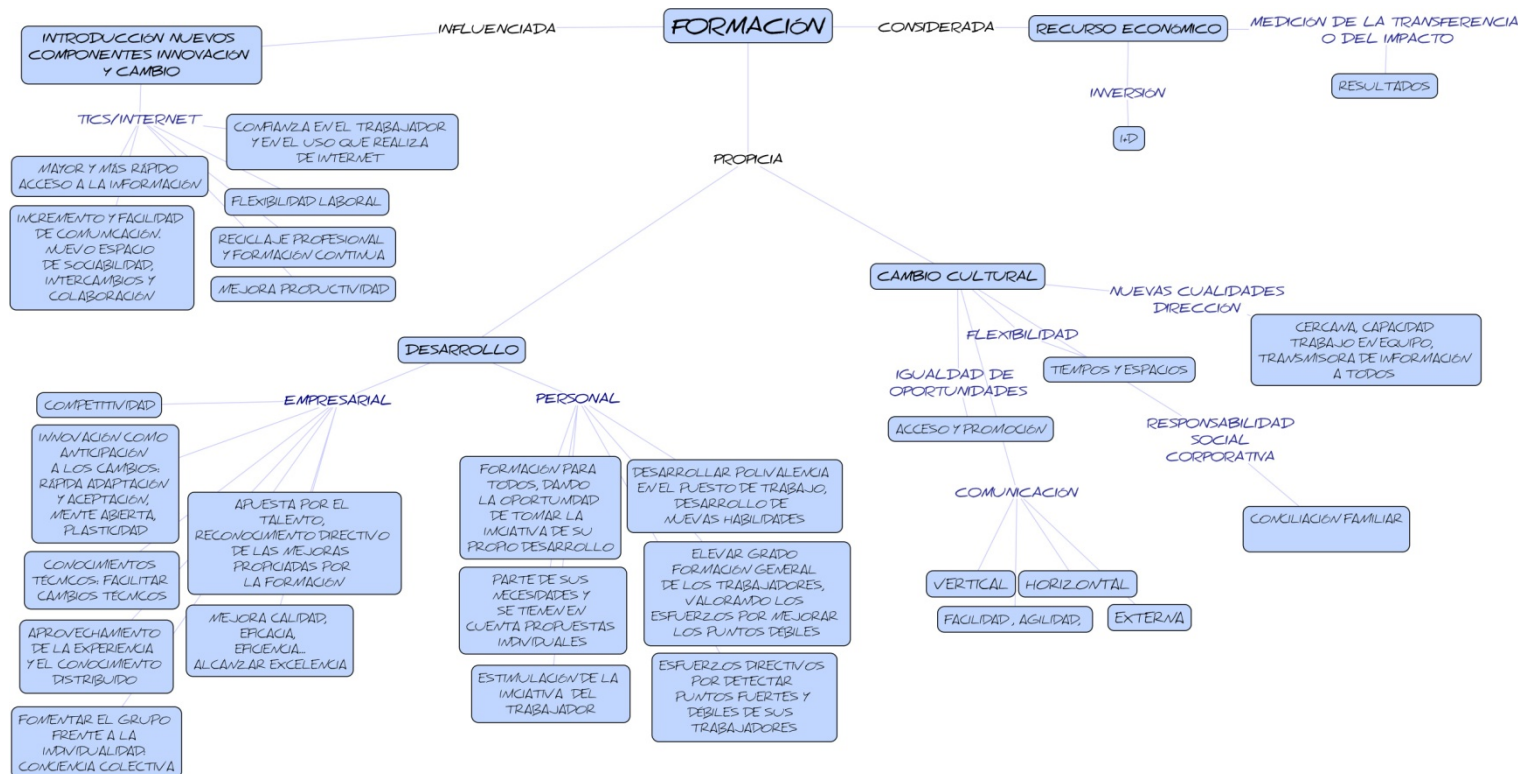


Ilustración 22. Mapa Conceptual Formación

Una formación empresarial entendida según este esquema, coloca en una posición central al trabajador como objeto y objetivo de la misma, pero sin olvidar en el contexto en el que se haya inserto, y los resultados que se esperan obtener, que van más allá de la mera adquisición de conceptos o conocimientos, atendiendo tanto al desarrollo personal como empresarial y se define como aprendizaje organizacional.

Plantear un plan de formación no es algo puntual sino que debe realizarse dentro del plan organizacional de toda la empresa, entendiendo así la formación como un eje estratégico fundamental de la empresa, capaz de propiciar grandes mejoras, promover profundos cambios y generar enormes beneficios.

Uno de los puntos de partida de nuestro estudio, fue *descubrir* qué ha supuesto la *incorporación del ordenador e Internet* a las empresas andaluzas. Como podemos comprobar en el capítulo de resultados de la investigación, y como se observa en el mapa arriba representado, la introducción de estos nuevos componentes que llevan asociado en sí mismos la innovación y el cambio, han propiciado una pequeña revolución a muchos niveles:

- La información y la comunicación se han visto positivamente afectadas. Mayor y más rápido acceso a la información, incremento de la comunicación y facilidad de la misma y creación de nuevos espacios para la sociabilidad, el intercambio y la colaboración.
- La productividad ha mejorado en muchos sentidos: incremento, rapidez, costes...
- El trabajador puede beneficiarse de cierta flexibilidad laboral, que le permite conciliar vida laboral y familiar.
- Se refuerza el concepto de confianza en el trabajador, al tener que depositarla en él y en los usos que hace de las nuevas tecnologías.
- La formación continua produce un reciclaje profesional que beneficia enormemente a la empresa y a sus trabajadores.

Pero en nuestro estudio no sólo interesaba conocer qué ha supuesto la *incorporación del ordenador e Internet* a las empresas andaluzas sino además *identificar los componentes de la cultura* de las empresas: innovación, gestión de Recursos Humanos, clima laboral, formación, TICs, responsabilidad social corporativa; considerados elementos claves de las empresas que propician o pueden llegar a propiciar el *cambio cultural*.

Tras nuestro análisis podemos concluir, que los principales elementos que están posibilitando el cambio cultural en las empresas andaluzas son:

- La **gestión**, que nos impulsó a *identificar* qué *factores* son más *valorados* en las *organizaciones*.
- La **formación**, por lo que debíamos *descubrir* qué papel juega en la empresa andaluza.
- Y el **uso de Internet y las TICs**, que nos encaminaba a *analizar* si existe un *cambio cultural* en la empresa propiciado por estas tecnologías.

En torno a estos elementos, hay opiniones dispares, pero todas ellas apuntan hacia el cambio cultural de una u otra forma.

Gracias a ellas, se percibe el cambio en aspectos tales como:

- **Flexibilidad:** En tiempos y espacios. La presencia espacio temporal del trabajador ya no es tan necesaria en la empresa. Existen multitud de opciones que permiten al trabajador realizar su trabajo y su formación desde cualquier lugar y en cualquier momento (Internet, móvil...). Esto aporta ventajas y beneficios para empresa y trabajadores y lleva asociado directamente otro gran concepto del cambio cultural, “la responsabilidad social corporativa”.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** definida como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. Una empresa que tiene en la ética un pilar muy importante. Si esta ética la aplica a la relación con sus trabajadores, surge de forma espontánea la necesidad de considerar la *conciliación familiar y laboral* como una necesidad y la *igualdad de oportunidades* como algo natural e incuestionable.
- Estamos viendo pues, que todo esto señala hacia unas **nuevas cualidades en la dirección:** que se muestra más cercana, con mayor capacidad de trabajo en equipo, que debe esforzarse por confiar en sus subordinados y delegar y que considera vital que la información fluya en la organización en todas las direcciones, siendo ella misma la transmisora de ésta.
- Así pues, la **comunicación** adquiere un peso importante en la organización: la dirección debe esforzarse en que exista esta comunicación vertical y horizontal que facilita el buen entendimiento organizativo y favorece el *aprendizaje organizacional*. Una comunicación abierta y compartida, tanto interna como

externamente. Las *nuevas tecnologías* han propiciado además que sea una comunicación ágil y fácil.

Se propicia un desarrollo tanto a nivel empresarial como personal:

- **Empresarial:**

- Entendiendo la competitividad como un impulso para que la empresa pueda ir hacia adelante.
- La innovación como una anticipación necesaria a los continuos cambios, que exige una rápida adaptación y una aceptación y una mente abierta y con gran plasticidad.
- Donde se fomenta la conciencia colectiva, el grupo frente a la individualidad.
- Se apuesta por el aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento distribuido, pero a su vez se entiende que los cambios técnicos exigen conocimientos técnicos que es necesario actualizar continuamente.
- Así pues, la dirección apuesta por el talento, y reconoce las grandes mejoras propiciadas por la formación.
- La meta es alcanzar la excelencia, lo que exige una mejora de la calidad, de la eficacia y de la eficiencia.

- **Personal:**

- Un desarrollo personal en todos los aspectos y para todos, propicia una formación para todos, pero dando a cada uno la oportunidad de tomar la iniciativa de su propio desarrollo.
- Partiendo de las necesidades de cada uno tiene en cuenta las propuestas individuales.
- Lo que a su vez estimula la iniciativa del trabajador.
- Existe un esfuerzo directivo por detectar los puntos fuertes y débiles de sus trabajadores.
- Valorando los esfuerzos que realiza el propio trabajador por mejorar los puntos débiles y elevar su grado de formación general.

- Lo que le permitirá desarrollar la polivalencia en el puesto y desarrollar nuevas habilidades.

Una formación entendida de esta forma es también considerada un recurso económico en un doble sentido. Por una parte, necesita de inversión, sobre todo en aspectos tales como la investigación y el desarrollo, pero a su vez, produce resultados, también algunos beneficios económicos, por lo que se hace muy necesaria una permanente medición de la transferencia o del impacto de la formación que se realiza.

Con estas aportaciones obtenidas del análisis de las respuestas de nuestras empresas podemos decir que en gran medida, aunque a veces de forma inconsciente, los trabajadores apuestan por nuevas políticas de Recursos Humanos *dentro de las empresas que se asienten en modelos de gestión basados en el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento.*

Retomando las palabras de Garvin (2003: 56-57) una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento. Pues bien, esta debería ser nuestra idea central, hacer del conocimiento el motor principal del cambio.

Proponemos una organización inteligente, que aprenda. Se piensa en infiltrar la actividad formativa en todas las áreas, en cualquier momento de la actividad, y de cualquier persona o hecho; se habla de aprendizaje continuo.

En este contexto, volvemos a las palabras de Sánchez Navarrete, que afirma que el papel de los Departamentos de Formación ha sufrido transformaciones. Su misión ya no es que las personas adquieran conocimientos, sino modificar comportamientos en la medida que ello se requiere en el ciclo de creación de valor, o lo plantean las exigencias de supervivencia (Sánchez Navarrete, 2004: 81).

Es en este contexto en el que insertamos nuestra propuesta. Aprender para modificar comportamientos. Queremos una organización que aprenda a crear valor, que aprenda a cambiar conductas y comportamientos en pro de sus trabajadores y de todas las personas que constituyen la organización. Una organización que encuentre la competitividad en la mejora de sí misma, en la innovación de sus modelos de gestión, en la ética de sus comportamientos y conductas, en la responsabilidad con sus trabajadores.

Hagamos que los departamentos de formación sean algo más que el departamento que gestiona el crédito destinado a la formación, que gestiona cursos más o menos adaptados a las necesidades de sus destinatarios para convertirlo en el núcleo del cambio de la organización, de la mejora de la empresa y de sus miembros y que repercuta en la imagen externa de la misma.

Una organización inteligente es aquella que responde a las demandas actuales del contexto en el que se encuentra ubicada, de la sociedad en la que está inserta. Y ¿cuáles son las demandas de la sociedad actual? Igualdad, conciliación, responsabilidad, concienciación, ética...son las necesidades actuales a las que las empresas deben dar respuesta.

Los resultados obtenidos muestran cómo en las empresas andaluzas se comienza a tener en cuenta a los trabajadores, cómo va cambiando el estilo de liderazgo y cómo elementos tales como el clima laboral, la motivación, la participación y la comunicación entre otros, van centrando el interés de las empresas en la actualidad.

Tras analizar y concluir todas estas ideas, podemos pararnos a pensar ¿y cuál es nuestro papel dentro de este entramado? ¿Qué puede aportar un pedagogo?

Pues bien, personalmente considero que la clave del cambio está en las personas que forman la empresa. La empresa puede variar su producto, y lanzar el más innovador de todos ellos, pero si las personas que lo fabrican, siguen actuando igual, la empresa no ha sufrido ninguna transformación.

En cambio, si las personas que constituyen la empresa, perciben la necesidad del cambio y van intentando poco a poco ir transformando aquello que es necesario, van innovando su cultura, su forma de gestionar, su forma de organizarse, hacia formas más concienciadas, más pensadas para todos, con más responsabilidad social y personal, la empresa será otra totalmente nueva aunque siga produciendo y comercializando el mismo producto que iniciaron sus abuelos.

Aquí pienso que está nuestro papel. Dentro del núcleo de las personas, dentro de ese área de Recursos Humanos, que además es el área donde en primer lugar se están abriendo hueco las mujeres. Un área importante porque gestiona el activo más importante de las empresas, a las personas; y además porque de ella partirán los elementos más importantes

para ese aclamado cambio: la formación, la motivación laboral, la responsabilidad social corporativa, el salario, la negociación...

7.1. Propuesta y modelo de actuación

Proponer un plan de formación genérico para todas las empresas de Andalucía no es una propuesta realista, ya que cada empresa cuenta con sus peculiaridades, sus necesidades y sus características que la hacen tan única, que la mejor formación es aquella que se hace a medida para ella.

Un plan de formación que persiga alcanzar unos objetivos concretos y unos beneficios para las personas que la reciben y en conjunto para la organización de la que forman parte, debe seguir unos pasos concretos, claros y estructurados.

Partiendo del análisis de necesidades de las personas y de la organización deben marcarse los objetivos. Nunca se pueden marcar unos objetivos formativos sin tener en cuenta las necesidades, porque de ese modo, difícilmente serán realistas y en la mayoría de los casos, perderán el interés de las personas que deberán formarse, puesto que no partirán de una necesidad y eso les desmotivará.

Posteriormente, es necesario adaptar las estrategias que se llevarán a cabo. Adaptarlas a los contenidos, a las personas y sus necesidades, al espacio, al tiempo. Estrategias funcionales que motiven y faciliten la consecución de los objetivos y la asimilación de los contenidos.

Esto nos lleva a realizar una formación a medida. No pretendamos desarrollar cursos estándar, válidos para todos. Una formación que parte de las necesidades y de los conocimientos previos, se adapta a las personas y su organización, tiene en cuenta el factor espacio y tiempo...producirá mejores resultados y mayores beneficios.

Con todos estos condicionantes previos resueltos podemos producir los contenidos. Unos contenidos que den respuesta a todo lo anterior.

En este punto nos encontramos que ya tenemos “el curso”, pasemos a la puesta en práctica, la realización de la formación. Con unos formadores, expertos tanto en conocimientos técnicos como en didácticos. Poseer un amplio conocimiento de la materia pero

no saber transmitirla no sirve de nada. Tan importante como el desarrollo de los contenidos, es la elección del formador que los transmita y ayude a su asimilación.

En muchos casos, aquí se pone el punto y final a la formación. Un curso finaliza cuando concluye la última sesión formativa, pero no es así. Si cerramos la formación así, sin más, nos falta un apartado muy importante del proceso formativo y de un buen plan de formación: el seguimiento y la evaluación. La retroalimentación. Es necesario conocer si la formación ha funcionado, si ha cumplido los objetivos y cubierto las expectativas. Si ha dado una respuesta a las necesidades de partida, provocando los cambios y mejoras buscados.

Este seguimiento y evaluación son los que nos darán las pautas para continuar con la formación.



Ilustración 23. Plan de formación

Esta sencilla imagen que planteamos arriba nos sirve de resumen, un esquema visual de todo lo comentado.

Ahora bien, es importante plantearnos y analizar qué áreas son las deficitarias en nuestra empresa – organización. Las necesidades personales, surgen de cada trabajador, pero también hay necesidades de la organización que es necesario detectar. Las áreas técnicas serán específicas para cada empresa, pero existen otras, que son genéricas de una organización

Es por ello, que hemos considerado de interés la realización de este sencillo cuestionario que se centra en áreas de la organización que son generales a todas, independientemente del sector, tamaño o zona geográfica de la misma. Son factores atemporales, que siempre son necesarios tener en cuenta dentro de la organización y es por ello, que es importante analizar en qué estado se encuentran para así poder desarrollarlos y potenciarlos a través de la formación:

**FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DEL GRUPO DE PERTENENCIA DE SU EMPRESA Y LA CONSECUENTE
DERIVACIÓN A UN PLAN DE FORMACIÓN A SU MEDIDA**

*PUNTUE DEL 1 AL 5 EN FUNCIÓN DE: (1 TOTALMENTE EN DESACUERDO, 2 EN DESACUERDO, 3 NI DE
ACUERDO NI EN DESACUERDO, 4 DE ACUERDO, 5 TOTALMENTE DE ACUERDO)*

LOS DIRECTIVOS ESTAN IDENTIFICADOS CON LA VISION DE LA EMPRESA	
SE TRABAJA POR OBJETIVOS	
DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO SE COMPARTEN LOS OBJETIVOS	
NORMALMENTE SE TOMAN LAS DECISIONES EN GRUPO	
LOS INCENTIVOS SE RELACIONAN CON EL LOGRO DE OBJETIVOS	
NOS DEFINIMOS POR TENER UNA CONCIENCIA COLECTIVA ORIENTADA HACIA LA ATENCIÓN AL CLIENTE	
SE RECONOCEN Y SE VALORAN LAS APTITUDES DE LOS TRABAJADORES	
SE RECONOCEN Y VALORAN LAS ACTITUDES LABORALES	
PUNTUACIÓN TOTAL GESTIÓN	0

LA EMPRESA POSIBILITA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE SUS TRABAJADORES DENTRO DE LA COMPAÑIA	
LA FORMACION RECIBIDA PUEDE APLICARSE EN EL TRABAJO DIARIO	
LA FORMACION PROPICIA EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES EN LOS TRABAJADORES	
EN ESTA EMPRESA SE PREFIERE LA MODALIDAD E-LEARNING	
EL PLAN DE FORMACION SE ORGANIZA DE MANERA SEMIPRESENCIAL	
SE DA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE FORMACION A LOS TRABAJADORES A TIEMPO PARCIAL	
SE ATIENDE A LAS PROPUESTAS DE FORMACION INDIVIDUALES DENTRO DE LA ORGANIZACION	
HAY UN SISTEMA FORMALIZADO PARA LA ASIGNACION DE UN MENTOR PARA EL PERSONAL QUE LO NECESITE	
VALORAMOS LA FORMACION QUE OFRECEN ORGANISMOS ESPECIALIZADOS	
SE VALORA LA FORMACION EN LA EMPRESA, APROVECHANDO LA EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO	
SE TIENEN EN CUENTA LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES AL DISEÑAR EL HORARIO	
EN SU EMPRESA LOS EMPLEADOS PUEDEN ACUDIR A OTRAS FUENTES PARA PEDIR CONSEJO SOBRE SU CARRERA PROFESIONAL, APARTE DE SUS SUPERIORES	
LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y LA FORMACION FORMAN PARTE DE LA DIRECCION ESTRATEGICA DE SU EMPRESA	
LOS EMPLEADOS SABEN EN QUE CONSISTE LA FILOSOFIA DE DESARROLLO PROFESIONAL DE SU EMPRESA	

LOS EMPLEADOS SABEN CUALES SON LAS HABILIDADES CLAVE QUE VA A NECESITAR SU EMPRESA EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS	
LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE LA EMPRESA ES COMUNICADA DE FORMA REGULAR A TODOS LOS EMPLEADOS, A TRAVES DE COMUNICACIONES ESPECIALES Y A TRAVES DE ACTIVIDADES DE FORMACION Y DESARROLLO	
SE REALIZAN ESFUERZOS POR PARTE DE LOS SUPERIORES PARA IDENTIFICAR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SUS SUBORDINADOS	
SE VALORAN LOS ESFUERZOS DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAR SUS PUNTOS MAS DEBILES	
LA EMPRESA REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO ANUALMENTE	
SE REALIZAN PROCESOS INTERNOS DE IDENTIFICACION DE CANDIDATOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES	
EL EQUIPO DIRECTIVO ES ACCESIBLE A TODOS LOS TRABAJADORES	
EXISTEN MUCHAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA	
PUNTUACIÓN TOTAL FORMACIÓN	0

LA EMPRESA VALORA LA CAPACIDAD DE RIESGO DE SUS DIRECTIVAS/OS	
PARTICIPAMOS EN PROYECTOS DE INVESTIGACION MAS DESARROLLO	
SE ESTIMULA LA INICIATIVA DE LOS TRABAJADORES	
LA EMPRESA HA OPTADO POR LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL	
LA EMPRESA HA ESTABLECIDO CONVENIOS DE COLABORACION CON UNIVERSIDADES PARA PROYECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	

LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA TIENE EN CUENTA LA INNOVACION Y LA CONSIDERA COMO UN FACTOR CLAVE PARA SU EXITO	
LA ESTRATEGIA DE SU ORGANIZACION ES PROACTIVA EN MATERIA DE INNOVACION, ANTICIPANDOSE A LOS CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN EL MERCADO Y EN EL ENTORNO	
LA DIRECCION DE LA EMPRESA ESTA COMPROMETIDA Y OFRECE APOYO A LAS ACTIIDADES DE INNOVACION	
SU ORGANIZACION DISPONE DE UN PLAN FORMAL DONDE ESTEN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS, LAS ACCIONES A LLEVAR A CABO, LOS RECURSOS Y EL PRESUPUESTO NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACION	
LA EMPRESA DISPONE DE UN DIRECTIVO A QUIEN HAN SIDO ASIGNADAS LAS RESPONSABILIDADES EN MATERIA DE INNOVACION	
LA EMPRESA DEDICA RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES SIGNIFICATIVOS AL APARTADO DE INNOVACION	
LA INNOVACION EN SU EMPRESA CONTEMPLA ADEMÁS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS, LA MEJORA DE LOS PROCESOS	
EL DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS (O SERVICIOS) SE LLEVA A CABO EN FUNCION DE LAS NECESIDADES REALES DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	
SU EMPRESA FOMENTA LA CREATIVIDAD Y APROVECHA TODO EL POTENCIAL DE SUS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES	
SU EMPRESA EVALUA TODAS LAS IDEAS GENERADAS DENTRO DE LA ORGANIZACION Y LAS APROVECHA PARA POTENCIAR SU DESARROLLO	
SU EMPRESA APROVECHA DE FORMA SISTEMATICA LAS SUGERENCIAS Y LOS CONOCIMIENTOS DE SUS PROVEEDORES PARA GENERAR MEJORAS E INNOVACIONES DE PRODUCTO O DE PROCESO	

SU EMPRESA APROVECHA DE FORMA SISTEMATICA LAS SUGERENCIAS Y QUEJAS DE SUS CLIENTES PARA GENERAR MEJORAS E INNOVACIONES DE PRODUCTO O DE PROCESOS	
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMATICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCION	
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMATICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LA CADENA DE SUMINISTROS (APROVISIONAMIENTOS / DISTRIBUCION) Y EN LA LOGISTICA	
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMATICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LAS AREAS DE MARKETING Y VENTAS	
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMATICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LAS AREAS DE SERVICIOS POST - VENTA Y SOPORTE A CLIENTES	
SU EMPRESA INVIERTE REGULARMENTE EN TECNOLOGIA (MAQUINARIA, BIENES DE EQUIPO, ORDENADORES...) PARA CONSEGUIR VENTAJAS COMPETITIVAS	
CONSIDERA QUE SU EMPRESA ES MAS INNOVADORA QUE LA COMPETENCIA	
LOS INGRESOS ACTUALES GENERADOS POR LOS PRODUCTOS DESARROLLADOS (O MEJORADOS) EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS SON SIGNIFICATIVOS	
PUNTUACIÓN TOTAL INNOVACIÓN	0

LOS ASCENSOS O PROGRESOS PROFESIONALES ESTAN LIGADOS A TENER GRAN DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE DEDICACION A LA EMPRESA	
LA REDUCCION DE LA JORNADA LABORAL PARA CUIDAR A HIJOS MENORES DE 6 AÑOS	

NO INFLUYE EN LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCION EN LA EMPRESA	
LA EMPRESA TIENE MEDIDAS EQUIPARADORAS DE LOS DOS SEXOS PARA EL ACCESO Y PROMOCION EN EL TRABAJO	
LA DIRECTIVA/O ESTIMULA Y MOTIVA A SU PERSONAL	
LA DIRECTIVA/O TRANSMITE LA INFORMACION DENTRO DE LA ORGANIZACION Y SE PREOCUPA DE QUE CIRCULE CONVENIENTEMENTE POR UNIDADES Y PERSONAS	
EL DIRECTIVO/A ES BUEN INTERLOCUTOR/A Y COMUNICADOR/A	
EL DIRECTIVO/A TIENE CAPACIDAD DE DELEGAR	
LA DIRECTIVA/O TIENE CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	
PUNTUACIÓN TOTAL CAMBIO CULTURAL	0

CONSIDERA QUE SU EMPRESA SE HA VISTO AFECTADA POR LA ACTUAL CRISIS ECONOMICA	
SE HA REDUCIDO LA PLANTILLA POR ESTA SITUACION DE CRISIS	
SE HAN PRODUCIDO CAMBIOS EN LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS	
SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA MEJORAR ESTA SITUACION Y QUE REPERCUTAN EN LOS TRABAJADORES	
HAN SIDO LA INNOVACION Y LA FORMACION ALGUNAS DE LAS MEDIDAS TOMADAS PARA ADAPTAR LA EMPRESA A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS ECONOMICAS	
PUNTUACIÓN TOTAL FACTORES CRISIS ECONÓMICA	0

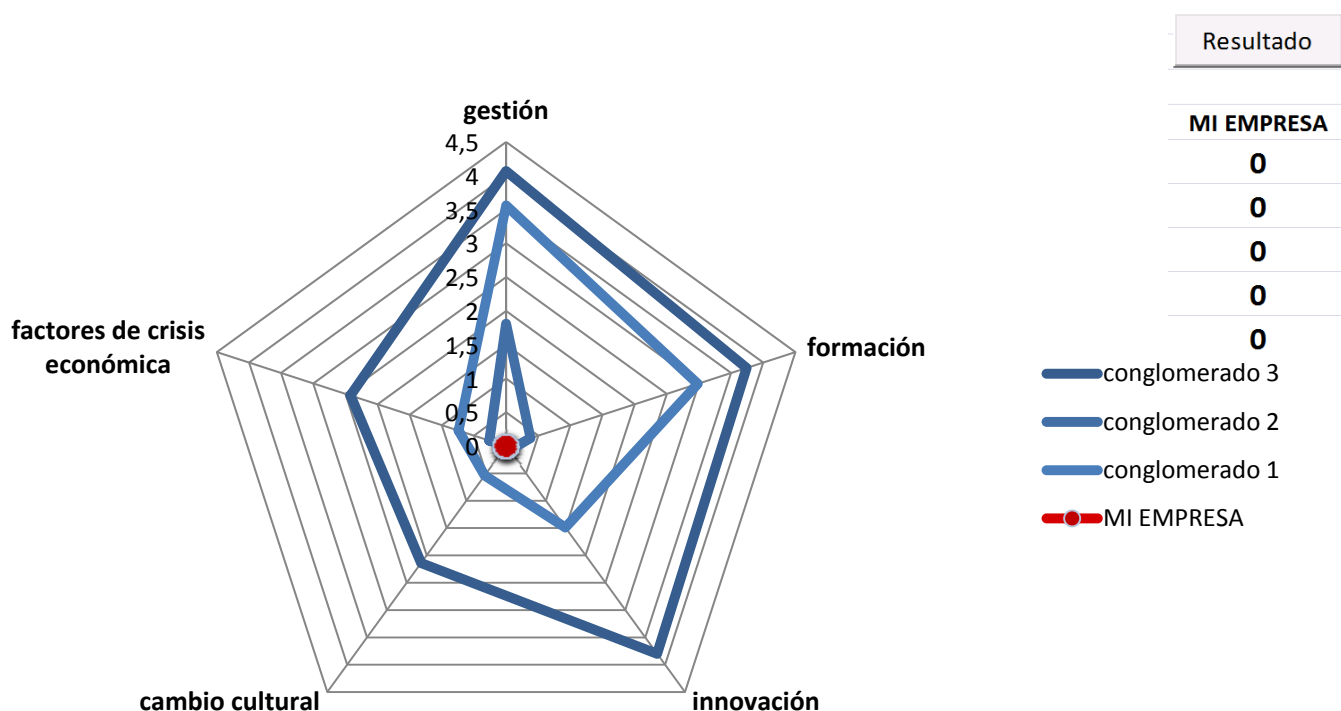


Tabla 37. Formulario para la detección del grupo de pertenencia de su empresa y la consecuente derivación a un plan de formación a su medida

El detectar en qué situación nos encontramos como organización respecto a cada uno de los factores analizados, nos llevará a “clasificarnos” dentro de los tres grupos de empresas que han surgido en los análisis realizados en nuestro estudio.

En función del grupo de pertenencia, hemos esbozado un pequeño itinerario de formación como recomendación del nivel conveniente con el que se deberían trabajar los temas relacionados con cada factor analizado.

Considerando que no es de competencia en este momento desarrollar las temáticas específicas y concretas a trabajar en cada factor, realizando ahora un desglose de cursos, puesto que esto dependerá de cada organización, del momento temporal en el que se realice la formación y de las necesidades concretas en cada momento.

Así pues, la siguiente tabla resumen que presentamos a continuación, recoge estos itinerarios formativos generales y recomendados en función del grupo de pertenencia de cada organización:

GRUPO EMPRESAS	PLAN DE FORMACIÓN	NIVEL
GRUPO 1	GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE RRHH	MEDIO
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	MEDIO
	INNOVACIÓN	BÁSICO
	CAMBIO CULTURAL	BÁSICO
GRUPO 2	GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE RRHH	BÁSICO
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	BÁSICO
	INNOVACIÓN	BÁSICO
	CAMBIO CULTURAL	BÁSICO
GRUPO 3	GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE RRHH	AVANZADO
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	AVANZADO
	INNOVACIÓN	AVANZADO
	CAMBIO CULTURAL	MEDIO

Tabla 38. Itinerarios formativos generales y recomendados en función del grupo de pertenencia de cada organización

7.2. Claves y retos del futuro

Tras estos años de lectura, indagación, preguntas, cuestionarios y datos, he comenzado a concluir, exponer ideas y proponer actuaciones.

Es complicado cuando en la época actual, el mundo cambia a un ritmo vertiginoso y casi con total seguridad, una actuación para hoy, estará anticuada o será inadecuada mañana, porque los procesos han cambiado.

Pero casi con total seguridad me atrevo a afirmar que Educación, Innovación y Estimulación Empresarial serán las claves y retos del futuro¹⁶.

- **EDUCACIÓN:**

Tras todo esto, es cierto que queda un trasfondo que siempre será inalterable. Ha superado crisis, se ha impuesto a conflictos y sigue siendo el germen de todo...me refiero a la educación. Lo más peligroso para un país es que no haya educación, que nos olvidemos de ella. De la educación parte todo, la innovación, la tecnología, la cultura, el cambio, la libertad...

Los países que mejor afrontarán el futuro serán **los que más inviertan en Educación**¹⁷ y, tras una base educativa amplia, hay que buscar una diversificación específica.

- **INNOVACIÓN:**

Cuando no paramos la creatividad, no hay límites. Podemos resumir la Innovación en tres aspectos: las ideas, una empresa sin ideas es nada. A ello hay que añadir la pasión, nunca antes se había visto como algo clave y la tercera es la comunicación, es esencial.

Una idea es una respuesta a una pregunta. Lo importante es hacer las preguntas correctas, sin imitar a los demás. En este recorrido, el peor enemigo es el tiempo, porque ese tiempo es lo que nuestra competencia va a intentar reducir. Un competidor no es una empresa que haga lo mismo, con las mismas condiciones, sino aquel que sepa hacerlo más rápido: el mundo tiene prisa. Hoy priorizamos la comunicación por encima de todas las cosas. En un mundo con prisas, la pasión nos hace fuertes frente al enemigo tiempo, el enemigo fracaso y el enemigo incertidumbre.

¹⁶ Management & Business Summit 2015

¹⁷ Palabras de Gordon Brown en la intervención en el Management & Business Summit 2015

Pero innovar también implica caerse, en otros países tiene otro enfoque..., es bueno hablar de fallar, hay que promocionar la cultura del fallo. Hay que defender la pasión como cura de los fallos. Si tenemos miedo a fallar, no actuamos, si no actuamos, no innovamos¹⁸.

- **ESTIMULACIÓN EMPRESARIAL:**

La Sociedad de hoy exige a las empresas ser excepcionales si quieren tener éxito.

Nuestra época actual se caracteriza por la abundancia de datos hasta tal punto que tanta información es casi incomprensible. Esto cambia nuestra forma de aprender, de gobernar, de todo... la información es ilimitada, pero otros recursos como el tiempo y el dinero son limitados.

Hay que estar al ataque, no a la retaguardia en este nuevo mundo cambiante. La digitalización se centra en las matemáticas. No hay que mantener la mentalidad equivocada, hay que prepararse. Todo cambio genera oportunidad y tenemos que saber cómo podemos aprovecharla.

Cualquier empresa que no tenga entre sus principios la digitalización está en peligro de extinción. Hay que preguntarse qué pasa con mi empresa, tengo que estar bien preparado para superarme. Todo el mundo puede prepararse y basta con leer los periódicos, aunque parezca que no te atañe.

Es importante cambiar la mente, cambiar el chip. ¿Tienes la mente preparada para el futuro o estás permanentemente recordando lo buenos que fuimos en el pasado? Aquí la honestidad intelectual es muy importante. Hay que atacar, asumir el liderazgo. Si no cambia tu actitud mental nada va a cambiar. En algún momento hay que recordarlo, hay que plantearse desarrollar estrategia ¿y quién va a hacerlo?

Cuando hablamos de estrategia, hay que cambiar la actitud mental, las teorías de estrategia no van a funcionar, no bastan. Busca cosas nuevas, conoce tu competencia sí, pero el verdadero desafío es la competencia digital.

Las empresas de esta nueva época tienen que estar continuamente a la ofensiva, tienen que aprender a atacar. Perder el miedo a lo desconocido, el cambio es bueno, es creativo y

¹⁸ Palabras de Pau García-Milà en la intervención en el Management & Business Summit 2015

tiene más poder ahora que en su día la revolución industrial, hay que asegurarse de subir a este tren del cambio.

Por otra parte es importante plantearse qué personas necesitaremos en los próximos años en nuestras empresas. Nuestros futuros candidatos y trabajadores serán la generación del milenio, los que se encuentran actualmente entre los 18 y 34 años, sabemos que es una población digital y no les gustan las cosas del pasado, pero son nuestros futuros trabajadores. Están muy acostumbrados a la digitalización, están acostumbrados al cambio, hay que crear empleos para ellos y darles la oportunidad de llevar las empresas. Estos “nativos digitales” tienen tres características, comunes en todos los lugares: desean un trabajo que signifique algo, no quieren esperar la evaluación anual y les gusta trabajar en equipo, lo que llamamos conectividad. Son “la ‘Generación C’, de conectividad”, y seguro que vamos a oír hablar mucho de ella¹⁹.

El nuevo liderazgo tiene mucha relación con esto, tiene que ver con desarrollar a las personas, ese es el gran privilegio de ser un líder: tener la oportunidad de dar oportunidades. Los sistemas y las organizaciones no cambian nada, lo que cambia el mundo son las personas, tenemos que centrarnos en nuestra gente para desarrollarnos, para generar ideas, para ser parte de la cocreación: eso es lo que nos impulsa, cuando surge la chispa de hacer algo nuevo. La educación es el desarrollo del ser humano, la tecnología es una herramienta extraordinaria, un portal increíble al desarrollo del ser humano, pero nunca podría constituir el núcleo del proceso porque siempre se necesitarán grandes niveles de interacción humana. El liderazgo se refiere a las personas, a la interacción humana. El gran desafío como líder es garantizar la confianza y que las personas sigan creyendo en sí mismas. El gran peligro en tiempos difíciles cuando estamos bajo presión es la tendencia a cerrarnos e imitar a los demás²⁰.

El nuevo modelo de liderazgo acaba con la pirámide de las empresas, en la que los empleados ejecutan órdenes sin pensarlas.

Otro elemento crucial para las empresas es que hoy sabemos que el poder está en manos del consumidor. Esto conlleva buscar una satisfacción de los consumidores desde el principio hasta el final. Organizar tu empresa pensando en cómo se enfrenta el cliente a tus productos, a tu compañía, recabar información de hábitos de compra, organizar a tu compañía con la relación de principio a fin con el cliente.

¹⁹ Palabras de Ram Charan en la intervención en el Management & Business Summit 2015

²⁰ Palabras de Richard Gerver en la intervención en el Management & Business Summit 2015

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abad, J., Muliz, N. y Cervantes, M. (2003). Análisis de correspondencias simples y múltiples. En Lévy, J.P. y Varela, J. *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid: Edit. Prentice Hall. Págs. 361-416.
- Alabart Pino, Y. (2002[f]). *Cambio cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana*. Gestipolis.com.
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>
- Álvarez Fernández, J.C. (2006). *Dirección por implicación (DPI): el cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide.
- Andrés Reina, M. (2001). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Arbonés, A. (2006). 2ª ed. *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Argandoña, A. (2009). Crisis financiera: a la búsqueda de unos criterios éticos en “*La situació econòmica global. A la recerca d’uns criteris ètics*” Facultat de Teologia de Barcelona.

InQUALITAS. Revista digital sobre calidad, eficiencia y competitividad.
<http://www.eltemadelostemas.com/articulos/148-crisis-financiera-a-la-busqueda-de-unos-criterios-eticos>

Argandoña, A. (2010). La dimensión ética de la crisis financiera en *Colección Mediterráneo Económico*, nº 18: "La crisis de 2008. De la economía a la política y más allá"
Coordinador: Antón costas Comesaña. ISBN-13: 978-84-95531-49-0. Edita: CAJAMAR
Caja Rural, Sociedad Coop. Crédito.
<http://www.fundacioncajamar.com/files/publicaciones/capitulos/13.pdf> (IESE.
Business School. Universidad de Navarra. Documento de investigación. DI- 872. Julio, 2010.)

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations, en *Harvard Business Review*, vol. 19, nº2, pp. 115-140.

Arroyo Varela, S. (2005). *Inteligencia competitiva. Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Aubert, A.; Duque, E.; Fisas, M. y Valls, R. (2004). *Dialogar y transformar. Pedagogía crítica del siglo XXI*. Barcelona: Edit. GRAÓ.

Aubrey, R., y Cohen, P. (1995). *La organización en aprendizaje permanente: estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. Bilbao: Editorial Deusto.

Ayuso García, M. D. y Ayuso Sánchez, M. J. (2001). De la Sociedad de la información a la Sociedad del conocimiento: los retos de los sistemas de información e innovación electrónica desde la perspectiva de la Unión Europea. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 24, nº 1; pp. 27 – 44.

- Baelo Álvarez, R., y Cantón Mayo, I. (2009). Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior. Estudio descriptivo y de revisión. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653 nº 50 (7), 3.
- Bakieva, M., González Such, J. y Jornet, J. *SPSS: ANOVA de un Factor*. Valencia: Innova Mide. Grupo de Innovación Educativa de la Universidad de Valencia.
http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS_0702b.pdf
- Balbastre Benavent, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Facultad de Economía. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ballester, F. (2002). *La brecha digital: El riesgo de exclusión en la sociedad de la información*. Madrid: Fundación Retevisión.
- Barajas Martínez, J. C. (2012). Los modelos de Mintzberg. En: *Sociología Divertida, artículos divulgativos*. <http://sociologiadivertida.blogspot.com>
- Barberá, E.; Sarrió, M. y Ramos, A. (coords) (2000). *Mujeres directivas: Promoción Profesional en España y el Reino Unido*. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 2, Pages 181-217
http://www.stetson.edu/~bboozer/RWBStetsonSite/XMBA/ethics_transf_leadership.html

- Belly, P.L. (2004). *El Shock del Management. La revolución del conocimiento*. México: McGrawHill Interamericana.
- Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., y Rodríguez-Duarte, A. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos. *Universia Business Review*. ISSN: 1698-5117.
- Berrocal, F. y Pereda, S. (2004). Generación de conocimiento y gestión de recursos humanos. *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Actas del 8º congreso interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla, 10-12 de noviembre de 2004. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Berrocal, L. (2006). Deslocalización de los servicios. ¿Nuevos retos para los empleos TIC?. Productividad y competitividad. Aplicación de las TICs. *Revista bit*, nº 155.
- Bisquerra, R. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable: un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMPD, LISREL y SPAD*. Barcelona PPU.
- Bisquerra, R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla, D.L.
- Borjes, A., y César Herrero, J. (2011). Educación y sociedad de la información: tres casos de formación 2.0. *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao: Ediciones Deusto. Referencia nº 3797. pp. 56 – 66.
- Bouzas, C. (2005). Algo básico sobre los instrumentos de medida: Validez, Fiabilidad, Sensibilidad y Especificidad. *Revista Gallega de terapia ocupacional* 2, pp. 1-16.
- Bravo Ibarra, E. R. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, vol. 5, núm. 3, p. 301-320. 1697-9818. <http://hdl.handle.net/2099/8132>. DL: B-33375-2004.

- Bravo Ibarra, E., Herrera, L. Y Del Valle Granada, D. (2009). Un modelo de referencia de la capacidad de innovación: Un estudio de casos exploratorio en el sector audiovisual español. *XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica* (ALTEC 2009).
- Bravo Ibarra, E., Herrera, L. y Pedraza, A.(2011). *Gestión de la capacidad de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en España*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Bravo, E. y Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, pag. 195-205.Barcelona.
- Brujó, G. (2011). Las marcas, activos claves de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial* (379). Págs.: 83-92. ISSN: 04222784.
- Calvo Palomares, R. y Lerma Montero, I. (2009). Políticas activas de empleo en tiempo de crisis: una visión crítica desde lo local. *Lan Harremanak/20-21* (227-250).
- Camacho, I. (2006). *La ética empresarial y su entorno*.
www.etica.uahurtado.cl/pdf/Camacho.pdf
- Capurro, R.(2005). Ética de la información. Un intento de ubicación. *Revista Códice* Nº 2: 89-97.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrascosa, J. L. (2003). *Información: de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento*. Madrid: Arcadia.
- Casado, J.M. (coord.); Cabrera, A.; Cañibano, L.; Chaminade, C.; Dal Re, F.; Drape, T.; Espinosa, C.; Fajardo, P.; Fernández Aguado, J.; Parra Luna, F.; Punset, E.; Quintanilla, J. y

- Sánchez Navarrete, L. (2004). *Desaprendizaje organizativo*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Casais Padilla, Enrique (2011). La respuesta a la crisis en la UE: España camino de su "década perdida" en *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 42, núm. 166, pp. 37-62. Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/118/11819777003.pdf>
- Castaño, C. (2003). *Las mujeres andaluzas y la sociedad de la información*. Sevilla: Instituto Andaluz de la mujer.
- Castaño, C. (2005). *Las mujeres y las tecnologías de la información. Internet y la trama de nuestra vida*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castel, R.(2005) . *Reflexiones sobre la relación: Estado, mercado, neo-liberalismo, trabajador móvil y seguridad social*. Conferencia dictada en el marco de la Cátedra UNESCO. Buenos Aires, INCASUR.
- Castells, M. (ed.).(2006). *La sociedad red: una visión global*. ISBN 84-206-4784-5. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, J. J.(2009). Las fábricas de software en España: organización y división del trabajo. El trabajo fluido en la sociedad de la información. *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*. Nº 12, vol. XI. Santiago del Estero, Argentina. ISSN 1514-6871 (Caicyt-Conicet) - www.unse.edu.ar/trabajosysociedad
- COMISIÓN EUROPEA (1993). *Libro Blanco. Crecimiento, competitividad, Empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Luxemburgo. Comunidad Europea.

- Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. (4.10.2006). *Una Europa Global: Competir en el Mundo*. Una contribución a la Estrategia de crecimiento y empleo de la UE. Bruselas.
- Cornejo, J.M. (1988). *Técnicas de Investigación Social: El análisis de correspondencias (teoría y práctica)*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Corona Aguilar, A., Díaz Jiménez, R. M. y Sánchez Márquez, I. (2012). La crisis como oportunidad para la innovación docente en el trabajo social. *Revista Upo Innova*, VOL. I. pp. 131 – 139.
- Cortina, A. (2001). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Ed. TECNOS.
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta, D.L.
- Cros, F. (1997). L'innovation en éducation et en formation. Note de sythèse. *Revue française de Pédagogie*, 118, p.127-156.
- Cyert, R. M. y March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Davenport, T. H. (2006). *Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento: conseguir mejorar el rendimiento y los resultados de los trabajadores del conocimiento*. Barcelona: Deusto, D.L.
- Davenport, T. H., Prusak, L. y Wilson, H. J. (2004). *¿Quién le aporta las buenas ideas y cómo responde usted?*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Davenport, T.H. (2006). *Motivar, retener y crear valor en la Era del Conocimiento*. Barcelona: Ediciones Deusto.

De Pablos Pons, J.(2010). Universidad y Sociedad del Conocimiento. Las competencias informacionales y digitales. Monográfico «Competencias informacionales y digitales en educación superior». *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Vol. 7 nº 2 | Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. ISSN 1698-580X.

De Pablos, J. (coord.) (2003). *La tarea de educar. De qué hablamos cuando hablamos sobre educación*. Madrid: Biblioteca Nueva.

De Pedro, V. y otros. (2000). Presunciones sobre ética. *Gestiópolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/consietica.htm>

Díaz de Rada, V. (2002). *Técnicas de Análisis Multivariante para investigación social y comercial: Ejemplos prácticos utilizando SPSS versión 11*. Madrid: Ra-Ma.

Drucker, P.; Nonaka, I.; Garvin, D.; Argyris, C.; Leonard, D.; Straus, S.; Kleiner, A.; Roth, G.; Brown, J.; Quinn, J.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Enebral Fernández, J .(2004) *Al margen de la ética..., si no de la ley*.
http://www.degerencia.com/articulo/al_margen_de_la_etica_si_no_de_la_ley

Equal. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <http://www.mtas.es/uafse/equal/>

EQUAL. Portal del proyecto Equal. *E-Andaluzas en la Sociedad en Red*. <http://www.e-andaluzas.org/>

- Escobar Luque, H. (2006). Ética: urgencia máxima en *Gestiópolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/etica-urgencia-de-la-etica-en-las-empresas.htm>
- Escobar, M. (2001). *Pensar la práctica para transformarla. Freire y la formación de educadores adultos*. Xàtiva: DIALOGOS. L'ULLAL EDICIONS.
- Escobedo, A. (2001). Los nuevos yacimientos de empleo y las nuevas profesiones. *Educaweb.com*. Monográfico educación, formación y trabajo. Número 11.
- Estebaranz, A, Gallego, B., Ramírez, L. y Rodríguez, A. (2004). *Roles, Valores y Competencias de las mujeres que han roto el techo de cristal*. Universidad de Sevilla. Edita: Diputación de Córdoba.
- Estebaranz, A. (2000). *Didáctica e innovación curricular*. Proyecto Docente. Tomo II. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Estebaranz, A. (2004). *Andaluzas de hoy. Mujeres que abren caminos en la empresa*. Universidad de Sevilla. Edita: Diputación de Córdoba.
- Estebaranz, A. (2004). *Observatorio e-Igualdad. Andaluzas ayer, hoy y mañana. Abriendo caminos*. Edita: diputación de Córdoba.
- Estebaranz, A. (coord.) (2007) *Avanzando hacia la Igualdad. Argumentos para el cambio*. Sevilla: Edición Digital@tres, S.L.L.
- Estebaranz, A. (dir.) (2006). *Teleformación para la Igualdad de Género en el empleo*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Estebaranz, A. y Sallé, M^a A. (2004). *Potenciar las competencias de las mujeres para la Sociedad del Conocimiento*. Sevilla: Edición Digital @ tres, S.L.L.

Estrada, N.; González Hernández, G.; González Montañez, O.P.; Rodríguez, R. y Burunet, E. (2004). *Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad*. Monografías.com

Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Bilbao: Ed. DEUTO.

Fernández Gallardo, J. (2006) *El crecimiento de una empresa implica un cambio cultural*.
http://www.tendencias21.net/El-crecimiento-de-una-empresa-implica-un-cambio-cultural_a1194.html

Fernández Viagas Bartolomé, P. (2004). *La conjura de los iguales: el mito del mercado de las ideas*. Granada: Comares.

Fernández, P., Aguirreamalloa, J. y Corres, L. (2011). *Rentabilidad y creación de valor de 125 empresas españolas en 2010*. IESE. Universidad de Navarra.

Ferrer Abelló, A. y Del Rey Tapia, J. (2004). *Gestionando empresas en la Sociedad de la Información. PYMES e Internet*. Madrid: Fundación EOI.

Ferrer, J. y Romero, D. (2003). Educando una nueva ética global. *Telos* Vol. 5, Nº 3. 327 - 342.

Feuvrier, P. y Götzfried, A. (2001). Medir la competitividad de las empresas no es tarea fácil. *Revista Fuentes Estadísticas*. Fuentes Europeas. Revista nº 53.

Folk, R.; Sánchez, G. y Vallbé, C. (2006) *Aprendizaje organizacional. Un nuevo reto para Recursos Humanos*. Educaweb.com

Friedman, T. L. (2005). *La tierra es plana*. Madrid: Editorial: Ediciones Martínez Roca.

Fundación Telefónica. *Informe Sociedad de la Información España 2005*.
<http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/>

Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo: <http://www.fundaciontripartita.org/>

Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación* 27, p. 31-85.

<http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf>

Gairín, J. (2004). La formación en las organizaciones. *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Actas del 8º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

Galbraith, John Kenneth (2013). *El crash de 1929*. Barcelona: Ariel Economía. Biblioteca Galbraith.

García Morales, V. (2004). *Aprendizaje organizacional: Delimitación y determinantes estratégicos*. Granada: Editorial Universidad de Granada.

García Morales, V.J. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Granada: Universidad de Granada.

García Parra, M. (2004). Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. *Intangible Capital* - Nº 1 – Vol. 0 - ISSN: 1697-9818 (Cod: 0014)

García, C.M. (2007). *Cambios en la cultura organizacional*. Publicado en http://www.arearh.com/Recursos Humanos/cambio_cultura.htm

Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples. La Teoría en la Práctica*. Barcelona: Edic. Paidós Ibérica, S.A.

Gardner, H. (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Edic. Paidós Ibérica, S.A.

Garmendia, J. A. (1995). Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas. *Revista REIS*, 69: 89-104. Madrid.

- Gentil, C. (2001). *Innovación tecnológica: Ideas básicas*. Fundación Cotec.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update* (4.^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giner de la Fuente, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- González Alvarado, T. E. (2003). Reseña Bibliográfica: Paul Krugman, El retorno de la economía de la depresión, trad. Jordi Pascual, Crítica, Barcelona, 2000, 192 pp. *Revista Contaduría y Administración*, nº 208.
- González-Sánchez, R. y García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, vol. 7, núm. 1, p. 82-115. 1697-9818. <http://hdl.handle.net/2099/10380>. B-33375-2004
- Gregory, G (1999). Keeping Track of Business Trends, *Information Today*, vol. 16, issue 11, pp. 65-70.
- Guillén Parra, M. (2005) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gutiérrez Leal, P. (2003). *La ética como mecanismo de autogénesis social*. http://www.wikilearning.com/la_etica_como_mecanismo_de_autogenesis_social-wkc-11900.htm
- Gutiérrez Valdebenito, O. (1999). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf
- Hernández López, Y. (2006). *La sociedad de la información – sociedad del conocimiento un paradigma alternativo*. www.gestiopolis.com

Hessel, S. (2011). *¡Indignaos!* Barcelona: Editorial Destino, imago mundi.

Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.

Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in

Honor of (and by) James G. pp. 88-115.

[www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1310/smateral/huber_1991.pdf)

[53.1310/smateral/huber_1991.pdf](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1310/smateral/huber_1991.pdf)

Huertas Arribas, E. (2003). *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Bilbao: Fundación BBVA Ed.

Instituto Catalán de Tecnología. (1999). *Test De Innovación Empresarial Ict. ¿Su empresa es innovadora? Cómo evaluar rápidamente su capacidad de innovación.*

http://www.cea.es/UPLOAD/INNOVACION/RECURSOS/INNO_91_A14-

[%20Test%20de%20innovacion%20empresarial.pdf](http://www.cea.es/UPLOAD/INNOVACION/RECURSOS/INNO_91_A14-%20Test%20de%20innovacion%20empresarial.pdf)

Islas, O, y Gutiérrez, F. (2004). Internet, utopía y panóptico de la Sociedad de la Información.

Sala de Prensa, 63, México, <http://www.saladeprensa.org/art515.htm>

Islas, O. y Gutiérrez, F. (2004). Sociedad de la Información ¿utopía o cárcel? *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, Nº 85.

Juárez Urquijo, F. (2011). Donde siempre como nunca: la biblioteca en la sociedad de la información. *Bibliotecas y escuelas participativas: ¿qué va a pasar en el Universo 2.0?*, ISBN 978-84-89384-83-5, págs. 35-42. Jornadas de Bibliotecas infantiles, juveniles y escolares.

Judt, T.. (2010). *Algo va mal*. Madrid: Editorial Taurus.

Justel, A. (2010). *Técnicas de análisis multivariante para agrupación. Métodos cluster. Técnicas de segmentación. Clasificación no supervisada.*
https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/ajustel/docencia/ad/AD10_11_Cluster.pdf

Kim, D.H. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning: application in TQM and product development*, PhD Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Massachusetts.
<http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/12657>

Kliksberg, B. (2006). *Más ética, más desarrollo*. Madrid: INAP.

Krugman, Paul (2009). *El retorno a la economía de la depresión y la crisis actual*. Barcelona: Editorial Crítica.

La construcción de una nueva Europa (III). Políticas de la Sociedad de la Información. (2005).
http://www.tecnociencia.es/especiales/ue_politica_informacion/sociedad.htm

Larios Santos, F. (1999) Innovación, ¿Factor de competitividad?. *Revista Madridmasd*. Nº 2. Consejería de Educación y Cultura. Comunidad de Madrid.

Lazcano, C. y Font, E. (2008). Los hechos de información, un escenario para evaluar la brecha digital local del usuario/cliente en la sociedad del conocimiento. *Revista anales de Documentación*, Nº 11, pp. 79-92. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba.

Litim, M. (2011). El neoliberalismo contra el trabajo humano. *El estado del mundo: anuario económico geopolítico mundial*, ISSN 2174-4173, Nº. 27, págs. 147-151.

- Llano, A. (1996): Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 61. Universidad de Navarra: Instituto de Empresa y Humanismo.
- Lloria Aramburu, B. (2004). *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas*. Universidad de Valencia: Servicio de Publicaciones.
- López – Barajas, E. (coord.) (2006). *Estrategias de formación en el siglo XXI*. Barcelona: Ariel.
- López Camps, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: CISSPRAXIS, S.A.
- López Camps, J. y Leal Fernández, I. (2002). *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- López, C. (2000). La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas. *Gestiopolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/etica.htm>
- Marcelo, C. (coord.) (2002). *E-learning. Teleformación. Diseño, desarrollo y evaluación de la formación a través de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2001). *Las tareas del formador*. Málaga: Edic. Aljibe.
- Marí Sáez, V. M. y Sierra Caballero, F. (2008). Capital informacional y apropiación social de las nuevas tecnologías. Las redes críticas de empoderamiento local en la Sociedad Europea de la Información. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, Nº. 74, págs.: 126-133.
- Marquès Graells, P. (2000). *La cultura tecnológica en la sociedad de la información (SI)*.
<http://dewey.uab.es/pmarques/si.htm>

Márquez Lobillo, P. (2004). *Empresarios y profesionales en la Sociedad de la Información*. Madrid: Editoriales de Derecho Reunidas.

Martín Castro, M. B. (2012). Reformas en el estado de bienestar mediterráneo: especial referencia al caso español en la época de crisis. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*. Volumen I, Número 8. Págs. 174-201. ISSN: 1886-6611.

Martínez Pérez, J.F. (2005). *Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje organizativo. Una aplicación a las industrias minerales*. Universidad de Valencia: Servicio de Publicaciones.

Menchero, B. (2011). 2011: ¿saldremos de la crisis? *Estrategia Financiera* Nº 279. Págs. 8 – 17.

Mingorance, P. (Coord) (2007). *El cambio cultural hacia la igualdad de género en la empresa y en la universidad*. Universidad de Sevilla: Edición Digital @ tres, S.L.L.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Estadística Pyme. *Evolución e indicadores*. Nº 12. Marzo 2014. www.ipyme.org

Minztberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía. 6ª reimpresión 1999.

Mirón, A. y Guàrdia Olmos, J. (2011). Capacidad de innovación en prevención: si no hay crisis no hay innovación. *Consell obert: Recull informatiu del Consell General de Col·legis de Graduats Socials de Catalunya*, Nº. 257, págs. 29-30.

Mokyr, J. (1993). *La Palanca de la Riqueza. Creatividad tecnológica y progreso económico*. Madrid: Alianza Universidad.

Montiel Méndez, O. J. (2004). *Ética organización y la corporación: conceptos mutuamente excluyentes*. México. Cd. Juarez, Chihuahua. https://www.blogger.com/post-create.g?blogID=8911864141384211961#_ednref1

Moreno Sánchez, E. (2001). Reflexiones en torno a las dificultades formativas y laborales de las mujeres en López Noguero, F.; Cruz Díaz, M.R. y Beltrán Ruiz, R. (coords.) (2001). *Formación Permanente: Tendencias actuales*. Hueva: Asociación Educa – Acción.

Morera Cruz, J.O. (2004). Importancia de la ética en la administración de empresas como profesión en *Gestiópolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/impoeticaadmon.htm>

Myro Sánchez, R. (2011). Crisis económica y modelo productivo. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*. ISSN 0019-977X, Nº 863 (Ejemplar dedicado a: Euro y crisis económica), págs. 79-96.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3842021>

Navarro Domenichelli, R. (2002). *Metodología para la planificación de los recursos humanos en las empresas*. <http://www.Recursos Humanosmagazine.com/articulo/Recursos Humanos18a.htm>

Navarro Zamora, E. (2011). Buscando el camino de la competitividad: las 3Gs. *Estrategia Financiera*. Nº 280. Págs. 51 – 59.

Niño Becerra, S. (2009). *El crash del 2010. Toda la verdad sobre la crisis*. Barcelona: Editorial Libros del Lince SL.

Ochoa, J. (2005). *Apostar por el talento: una actitud para la innovación*.
<http://winred.com/innovacion/apostar-por-el-talento-una-actitud-para-la-innovacion/gmx-niv59-con2809.htm>

- Oliet Palá, B. (2004). La prejubilación en las empresas. *Estudios de Deusto: Revista de la Universidad de Deusto* - ISSN 0423-4847. Vol. 52. Nº1. PP. 315 - 332. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ortega, I. (2006). *Innovación más cerca gracias a la gestión del conocimiento*. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-del-conocimiento-y-la-innovacion.htm>
- Palomo, R., Sanchis-Palacio, J. R. y Gutiérrez-Fernández, M. (2011). Efectos de la crisis financiera sobre la innovación en la reorganización de los sistemas bancarios: los sistemas institucionales de protección en las entidades financieras de ámbito territorial. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, núm. Enero-Marzo, pp. 179-190. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81819029014>> ISSN 0121-5051
- Peiro, J. M. (2000) Las competencias en la sociedad de la información: nuevos modelos formativos. *La formación virtual en el nuevo milenio*. Online Educa Madrid. Conferencia Internacional sobre educación, formación y nuevas tecnologías. En línea: http://cvc.cervantes.es/obref/formacion_virtual/formacion_continua/peiro.htm
- Peñafiel Saiz, C. y López Vidales, N. (2002). *Claves para la Era Digital: evolución hacia nuevos medios, nuevos lenguajes y nuevos servicios*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Pérez Luño, A. (2004). *¿Ciberciudadaní@ o ciudadaní@.com?* Barcelona: Gedisa.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. Madrid: Edit. Prentice Hall.
- Pérez-Ruiz, A. y Rodríguez-Del Bosque, I. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en

España. *Universia Business Review*. ISSN: 1698-5117.
http://ubr.universia.net/pdfs_web/3301.pdf

Piketty, Thomas (2014). *El Capital En El Siglo XXI*. Madrid: Fondo De Cultura Económica De España.

Pineda, P. (coord.) (2002). *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel.

Plaz, R.; González, N. (2004). La Gestión del Conocimiento Organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización. *Economía Industrial*, Nº monográfico

Polanyi, M. (1964). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. New York: Harper and Row.

Prencipe, L.W. (2000). Career Currents Inside Track the Competitive Intelligence Edge, *InfoWorld*, vol. 22, issue 39, pp. 123-127.

Prieto, G. y Delgado, A. R. (2010). Fiabilidad y Validez. Sección Monográfica. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 31(1), pp. 67-74. <http://www.cop.es/papeles>

Prieto, I. y Revilla, E. (2003). Estilos de gestión del conocimiento. La velocidad de aprendizaje como factor clave. *IE Working Paper*. WPE 05/03.
http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/wpe03-05.pdf

Rajan, R. G. (2011). *Grietas del sistema, ¿por qué la economía mundial sigue amenazada?* Bilbao: Editorial Deusto.

Revilla, E. y Prieto, I. (2006) *La dualidad en la gestión del conocimiento*. Empresa Excelente (IE). Biblioteca empresa digitala.

Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Rivadeneira Escalante, G. (2004). El gran negocio de vender ética. La ventaja competitiva de vender nuestros productos con ética en *Gestiópolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/vedeetica.htm>
- Rivero Rodrigo, S. (2006). *La gestión del potencial intelectual, como estrategia competitiva*. Madrid: Human Management Systems.
- Rodríguez Jaume, M.J. y Mora Catalá, R. (2001). Análisis discriminante. *Estadística informática: casos y ejemplos con el SPSS*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante. ISBN 84-7908-638-6, pp. 159-175.
- Roldán Alegre, J.M. (2011). La respuesta regulatoria a la crisis financiera. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*. ISSN 0019-977X, Nº 863 (Ejemplar dedicado a: Euro y crisis económica), págs. 67-72.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3842016>
- Rosales, C. A. (2006). Ética en la empresa. *Gestiópolis.com*.
<http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/28-etica-en-la-empresa.htm>
- Roubini, N. y Mihm, S. (2010). *Cómo salimos de ésta. Hoja de ruta del futuro de la economía, por el experto que predijo la crisis mundial*. Barcelona: Editorial Destino.
- Rubio Navarro, E. (consultado 10/01/08). Reglas de Oro de un buen Clima Laboral en *Su dinero, Semanario de economía familiar, consumo y empleo. El mundo*.
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Salazar Castillo, JM. (2003). Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas en *Revista Foro ESINE* nº17. Pág. 25-27.

- Sánchez, P.; López, A.; Cervantes, M. y Cañibano, C. (2000). *El capital humano en la nueva sociedad del conocimiento. Su papel en el Sistema Español de innovación*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Sanz Gómez, M. (2005). *Empresa inteligente y relaciones humanas*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Senge, P. [et al.] (2000). *La danza del cambio: el reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. y Kleiner, A. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
- Serradell López, E.; Juan Pérez. A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- Shiller, R. J. (2008). *El estallido de la burbuja. Cómo se llegó a la crisis y cómo salir de ella*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Simon, H.A. (1981). *The sciences of the artificial*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Sisto Campos, V. (2004). *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid: Editorial Taurus - Santillana.
- Stiglitz, J. E. (2010). *Caída libre. El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. Madrid: Editorial Taurus – Santillana.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.

Tejedor, F. (1999). *Análisis de varianza: introducción conceptual y diseños básicos*. Madrid: La Muralla.

Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Editorial Debate.

Torrado-Fonseca, M. y Berlanga-Silvente, V. (2013). Análisis Discriminante mediante SPSS. [En línea] *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6 (2), 150-166. Accesible en: <http://www.ub.edu/ice/reire.htm>

Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona: Gestión 2000.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Van den Bergh, J. (2011). Ideas para que España salga de la crisis: un punto de vista externo. *Revista de Economía Crítica*, nº12. ISSN 2013-5254. Pp. 171 – 176.

Vilallonga, M. (coord.); Alcaide, F., Casado, J.M., Gómez-Acebo, P., Cardona, P., Lasala, K., García, M., Williams, M. y Alonso M.A. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo. Fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona: Editorial Ariel.

Webster, F. (2006). La Sociedad de la información revisitada. *Biblioteca Universitaria*, Enero-Junio, (9), Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 22-44.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

- <http://antonioromea.blogspot.com.es/2011/01/crisis-financiera-en-espana-primer.html>
- http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GwFP1_vfL2oC&oi=fnd&pg=PA9&dq=la+crisis+financiera+espa%C3%B1ola&ots=A_fb5liR5Y&sig=A4LNKtj5Mjx9iXcjhKYsqg2Ht0o#v=onepage&q=la%20crisis%20financiera%20espa%C3%B1ola&f=false
- http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UcaEQACTgnUC&oi=fnd&pg=PT3&dq=la+crisis+financiera+espa%C3%B1ola&ots=81vXIYzXWA&sig=gMto_nDAEpPO4SD3o3KNpO64vM#v=onepage&q=la%20crisis%20financiera%20espa%C3%B1ola&f=false
- <http://books.google.es/books?id=0Rtu8kCpvz4C&dq=personal+knowledge+towards+a+%22post+critical%22+philosophy&pg=PP1&ots=asiEKvZ1Qf&sig=EwmSne--VphaeZPkBHaWqkOSyo4&prev=http://www.google.es/search%3Fhl%3Des%26q%3DPersonal%2Bknowledge%253A%2Btowards%2Ba%2Bpost-critical%2Bphilosophy.%26meta%3D&sa=X&oi=print&ct=title&cad=one-book-with-thumbnail>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- <http://jorgemorenoromero.suite101.net/la-sociedad-de-la-informacion-accesible-gracias-a-internet-a67266>
- <http://juanramonrallo.com/2010/01/el-retorno-de-la-deprimente-economia-keynesiana/>
- <http://juanramonrallo.com/2013/05/la-economia-del-empobrecimiento-comun/>

- <http://melisafuentes.suite101.net/sociedad-de-la-informacion-concepto-desarrollo-e-impacto-a42967>
- <http://revistasocialesyjuridicas.files.wordpress.com/2012/02/08-tm-11.pdf>
- <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/14790/1/tesis%20final%20de%20Jiao%20Pan.pdf>
- <http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/NoticiesMostrar.asp?NoticiaID=1960&Seccioid=2097>
- http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Capitalismo-desigualdad-siglo_XXI_6_224737531.html#_ftn1
- <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>
- <http://www.finanzas.com/noticias/mercados/20150108/diez-mensajes-piketty-conferencia-2842683.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>
- https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/cadalso/Docencia/Psicometria/Apuntes/tema4TyP_4.pdf

ANEXOS

ANEXO 1.- CUESTIONARIO

DIMENSIONES DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS

DATOS PERSONALES

EDAD

☐ 20 - 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 - 60 ☐ 61 - MÁS

SEXO

☐ HOMBRE ☐ MUJER

RESIDENCIA (CIUDAD O PROVINCIA)

☐ ALMERÍA ☐ CÁDIZ ☐ CÓRDOBA ☐ GRANADA ☐ HUELVA ☐ JAÉN ☐ MÁLAGA ☐ SEVILLA

NIVEL DE ESTUDIOS

☐ PRIMARIOS ☐ SECUNDARIOS ☐ FORMACIÓN PROFESIONAL ☐ UNIVERSITARIOS

TIPOS DE ESTUDIOS

☐ TÉCNICAS ☐ CIENCIAS DE LA SALUD ☐ CIENCIAS EXPERIMENTALES ☐ CIENCIAS SOCIALES ☐ HUMANIDADES

FORMACIÓN CONTINUA

☐ CURSOS DE POSGRADO ☐ FORMACIÓN EN EL EXTRANJERO ☐ FORMACIÓN EN LA EMPRESA

APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y CONSULTA A COMPAÑEROS

RESPONSABILIDAD EN LA UNIDAD FAMILIAR

☐ 50% ☐ 75% ☐ 100%

HIJOS

☐ NINGUNO ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 O MÁS

PERSONAS MAYORES A SU CARGO

☐ SÍ ☐ NO

DATOS PROFESIONALES

SECTOR DE SU EMPRESA

☐ AUTOMOCIÓN Y TRANSPORTES ☐ QUÍMICO, FARMACÉUTICO Y SANITARIO ☐ TEXTIL, CALZADO Y CONFECCIÓN ☐ SIDERURGIA, METALURGIA, FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA ☐ CONSTRUCCIÓN ☐ ALIMENTACIÓN Y RESTAURACIÓN ☐ SERVICIOS A EMPRESAS ☐ PAPEL, CARTÓN, ARTES GRÁFICAS, EDICIÓN ☐ SERVICIOS RECREATIVOS, CULTURALES Y OCIO

PUESTO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA:

AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

☒ 0-3
 ☐ 4-10
 ☐ 11-20
 ☐ 21-30
 ☐ MÁS DE 30

CAMBIOS EN SU CARRERA PROFESIONAL

☐ DE SECTOR
 ☐ DE ACTIVIDAD
 ☐ DE CATEGORÍA PROFESIONAL
 ☐ DE ÁMBITO DIRECTIVO

LUGARES DONDE HA DESEMPEÑADO SUS FUNCIONES:

☐ ÁMBITO PROVINCIAL
 ☐ REGIONAL
 ☐ NACIONAL
 ☐ INTERNACIONAL

TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

☒ MENOS DE 10 AÑOS
 ☐ ENTRE 11 Y 20 AÑOS
 ☐ MÁS DE 20 AÑOS

AÑOS DE EXPERIENCIA EN PUESTOS DIRECTIVOS

☒ MENOS DE 10 AÑOS
 ☐ ENTRE 11 Y 20 AÑOS
 ☐ MÁS DE 20 AÑOS

MIS RESPONSABILIDADES FAMILIARES HAN CONDICIONADO MI PROMOCIÓN PROFESIONAL

☒ SÍ
 ☐ NO

EL EMPLEO DE LAS TICS EN LA EMPRESA

VALORE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, MARCANDO LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

	Si	No
EN LA EMPRESA HAY UN ORDENADOR POR CADA PUESTO DE TRABAJO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOS TRABAJADORES TIENEN LIMITADO EL ACCESO A DETERMINADAS PÁGINAS WEB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAY UN CAMBIO EN LA CULTURA DE LA EMPRESA POR EL USO DE INTERNET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EL USO DE LAS TICS EN LA EMPRESA FACILITA LA FLEXIBILIDAD DE TIEMPOS Y ESPACIOS EN EL TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAY UN CAMBIO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DEBIDO AL USO DE INTERNET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
USAMOS INTERNET PARA LOS NEGOCIOS DE FORMA LIMITADA POR LA SEGURIDAD INFORMÁTICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA CONTACTAR CON PROVEEDORES Y CLIENTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOS TRABAJADORES TIENEN LIMITADA LA CONEXIÓN A INTERNET A UN NÚMERO DE HORAS DIARIAS		
<input checked="" type="radio"/> A 2 HORAS <input type="radio"/> A 4 HORAS <input type="radio"/> A 5 HORAS <input type="radio"/> NO HAY LÍMITE		
EN LA EMPRESA USAMOS INTRANET		
<input type="radio"/> PARA FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA <input type="radio"/> PARA LA COMUNICACIÓN ENTRE SERVICIOS <input type="radio"/> PARA LA COMUNICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS CON LOS TRABAJADORES <input type="radio"/> PARA LA FORMACIÓN		
CONSIDERO QUE ES IMPORTANTE DOMINAR PROGRAMAS DE ORDENADOR:		

☐ PORQUE FACILITA EL EMPLEO
 ☐ AUMENTA LA CAPACIDAD DE MARKETING DE LAS EMPRESAS
 ☐ AUMENTA LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL
 ☐ AUMENTA LA CAPACIDAD DE VENTA DE LAS EMPRESAS

EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA...

☐ SOBRE TODO COMPRAR
 ☐ SOBRE TODO VENDER
 ☐ COMPRAR Y VENDER
 ☐ NO USAMOS E-COMERCIO

DISPONER DE BLOG DE LA EMPRESA NOS PERMITE AUMENTAR LA:

☐ COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES
 ☐ NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES
 ☐ PUBLICIDAD
 ☐ MEDIACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y CONSUMIDORES
 ☐ NO TENEMOS BLOG

EL VOLUMEN DE COMPRAS DE LA EMPRESA POR INTERNET SUPONE EL SIGUIENTE % DEL TOTAL:

☐ 0 %
 ☐ 1% - 9%
 ☐ 10% - 20%
 ☐ 21% - 30%
 ☐ 31% - 50%
 ☐ MÁS DEL 50%

EL VOLUMEN DE VENTAS DE LA EMPRESA POR INTERNET SUPONE EL SIGUIENTE % DEL TOTAL:

☐ 0 %
 ☐ 1% - 9%
 ☐ 10% - 20%
 ☐ 21% - 30%
 ☐ 31% - 50%
 ☐ MÁS DEL 50%

EN LA EMPRESA USAMOS INTERNET PARA LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS CON NEGOCIOS COMUNES

☐ DE MANERA HABITUAL
 ☐ SÓLO DE FORMA COYUNTURAL
 ☐ NO USAMOS

EN LA EMPRESA LOS PAGOS ELECTRÓNICOS SUPONEN EL SIGUIENTE % DEL TOTAL:

☐ 0 %
 ☐ 1% - 9%
 ☐ 10% - 20%
 ☐ 21% - 30%
 ☐ 31% - 50%
 ☐ MÁS DEL 50%

EN LA EMPRESA LOS COBROS ELECTRÓNICOS SUPONEN EL SIGUIENTE % DEL TOTAL:

☐ 0 %
 ☐ 1% - 9%
 ☐ 10% - 20%
 ☐ 21% - 30%
 ☐ 31% - 50%
 ☐ MÁS DEL 50%

GESTIÓN

VALORE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, MARCANDO LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
LAS DIRECTIVAS/OS ESTÁN IDENTIFICADAS CON LA VISIÓN DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE TRABAJA POR OBJETIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
SE COMPARTEN LOS OBJETIVOS					
NORMALMENTE SE TOMAN LAS DECISIONES EN GRUPO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOS INCENTIVOS SE RELACIONAN CON EL LOGRO DE OBJETIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOS DEFINIMOS POR TENER UNA CONCIENCIA COLECTIVA ORIENTADA HACIA LA ATENCIÓN AL CLIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE RECONOCEN Y SE VALORAN LAS APTITUDES DE LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE RECONOCEN Y VALORAN LAS ACTITUDES LABORALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE BASA EN LA NEGOCIACIÓN

☐ CON LOS INDIVIDUOS ☐ CON LOS GRUPOS ☐ COLECTIVA A TRAVÉS DE LOS SINDICATOS

FORMACIÓN

¿EXISTE DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA?

☐ SÍ ☐ NO

¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO EXISTE?

☐ 1 AÑO ☐ 2 A 5 AÑOS ☐ 5 A 10 AÑOS ☐ MÁS DE 10 AÑOS

¿EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE QUIÉN DEPENDE?

☐ DIRECCIÓN GENERAL ☐ RRHH ☐ OTRO

¿EL RESPONSABLE DE FORMACIÓN PERTENECE AL COMITÉ DE DIRECCIÓN?

☐ SÍ ☐ NO

¿CÓMO DEFINIRÍA LA FORMACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?

☐ PROACTIVA (SE ANTICIPA A LOS CAMBIOS Y SE REALIZA ANTES DE LOS CAMBIOS PREVISTOS) ☐

REACTIVA (REACCIONA ANTE LAS EXIGENCIAS DEL MOMENTO Y SE REALIZA DESPUÉS)

¿DISPONE LA EMPRESA DE PLAN DE FORMACIÓN?

☐ SÍ ☐ NO

¿LA INICIATIVA DE REALIZAR UN CURSO DE FORMACIÓN ES DE?

☐ LA DIRECCIÓN ☐ EL PROPIO TRABAJADOR ☐ EL RESPONSABLE DE FORMACIÓN ☐ EL JEFE
☐ INMEDIATO ☐ OTRO

LA FORMACIÓN SE ORIENTA SOBRE TODO A:

☐ FACILITAR LOS CAMBIOS TÉCNICOS ☐ DESARROLLAR LA POLIVALENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO
☐ FACILITAR LA PROMOCIÓN INTERNA ☐ ELEVAR EL GRADO DE FORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL
☐ TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA ☐ INCORPORAR A LA CULTURA DE LA

ORGANIZACIÓN

¿A QUIÉN SE DIRIGE EN LA FORMACIÓN EN % DE PERSONAS?

	0 %	1% - 9%	10% - 20%	21% - 30%	31% - 40%	41% - 50%	MÁS DE 50%
DIRECCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESPONSABLES DEPARTAMENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSONAL DE BASE, OPERARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSONAL DE NUEVA INCORPORACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STAFF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿EXISTEN DIFICULTADES PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL PARA LA FORMACIÓN?

☐ SÍ ☐ NO

EN CASO DE RESPUESTA AFIRMATIVA, ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFICULTADES? (PUNTÚE POR ORDEN DE IMPORTANCIA, 1 MAYOR IMPORTANCIA y 5 MENOR IMPORTANCIA)

	1	2	3	4	5
TIEMPO ESCASO PARA DESTINAR A FORMACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HORARIO FUERA DE LA JORNADA LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NO PERCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE FORMACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FALTA DE HÁBITO DE ESTUDIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
OTRAS (ESPECIFICAR)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿HA REALIZADO SU EMPRESA EN ALGUNA OCASIÓN ALGUNA MEDICIÓN DE LA TRANSFERENCIA O DEL IMPACTO ECONÓMICO PARA ALGUNA ACTIVIDAD FORMATIVA CONCRETA?

☒ SÍ ☐ NO

VALORE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, MARCANDO LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
LA EMPRESA POSIBILITA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE SUS TRABAJADORES DENTRO DE LA COMPAÑÍA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LA FORMACIÓN RECIBIDA PUEDE APLICARSE EN EL TRABAJO DIARIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LA FORMACIÓN PROPICIA EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES EN LOS TRABAJADORES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LA EMPRESA DA LA OPORTUNIDAD A SUS TRABAJADORES DE TOMAR LA INICIATIVA DE SU PROPIO DESARROLLO PROFESIONAL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
EN ESTA EMPRESA SE PREFIERE LA MODALIDAD DE E-LEARNING	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
EL PLAN DE FORMACIÓN SE ORGANIZA DE MANERA SEMIPRESENCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SE DA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN A LOS TRABAJADORES A TIEMPO PARCIAL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SE ATIENDE A LAS PROPUESTAS DE FORMACIÓN INDIVIDUALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
HAY UN SISTEMA FORMALIZADO PARA LA ASIGNACIÓN DE UN MENTOR PARA EL PERSONAL QUE LO NECESITE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
VALORAMOS LA FORMACIÓN QUE OFRECEN ORGANISMOS ESPECIALIZADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SE VALORA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, APROVECHANDO LA EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
SE TIENEN EN CUENTA LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES AL DISEÑAR EL HORARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EN SU EMPRESA LOS EMPLEADOS PUEDEN ACUDIR A OTRAS FUENTES PARA PEDIR CONSEJO SOBRE SU CARRERA PROFESIONAL, APARTE DE SUS SUPERIORES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y LA FORMACIÓN FORMAN PARTE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE SU EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOS EMPLEADOS SABEN EN QUÉ CONSISTE LA FILOSOFÍA DE DESARROLLO PROFESIONAL DE SU EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOS EMPLEADOS SABEN CUÁLES SON LAS HABILIDADES CLAVE QUE VA A NECESITAR SU EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE LA EMPRESA ES COMUNICADA DE FORMA REGULAR A TODOS LOS EMPLEADOS, A TRAVÉS DE COMUNICACIONES ESPECIALES Y A TRAVÉS DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE REALIZAN ESFUERZOS POR PARTE DE LOS SUPERIORES PARA IDENTIFICAR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SUS SUBORDINADOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE VALORAN LOS ESFUERZOS DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAR SUS PUNTOS MÁS DÉBILES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO ANUALMENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE REALIZAN PROCESOS INTERNOS DE IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL EQUIPO DIRECTIVO ES ACCESIBLE A TODOS LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXISTEN MUCHAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LAS ÁREAS QUE MÁS INTERESAN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE SUS TRABAJADORES SON:

☐ VENTAS☐ INFORMÁTICA☐ PRESENTACIONES☐ IDIOMAS☐ MARKETING

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS☐ TÉCNICAS DE GESTIÓN☐ TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN☐ TÉCNICAS DE LIDERAZGO☐ TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO☐ HABILIDADES DE ENSEÑANZA Y FORMACIÓN A OTROS

☐ OTRO

EN LA EMPRESA SE PREFIERE LA FORMACIÓN PRESENCIAL

☐ SÍ, LAS MUJERES☐ SÍ, LOS HOMBRES☐ NO EXISTE DICHA PREFERENCIA

☐ NS/NC

SI LOS CURSOS SE OFRECEN FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO, LA EMPRESA PROPORCIONA

☐ GUARDERÍA PARA LOS NIÑOS☐ AYUDA PARA LA ATENCIÓN A LOS MAYORES☐ NO PROPORCIONA AYUDA

LA EMPRESA TIENE UN PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA PARA TODOS LOS TRABAJADORES QUE ESTÁ EN FUNCIÓN DE:

☐ LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES☐ LAS EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN DE LOS TRABAJADORES☐ LA INNOVACIÓN EN LOS PRODUCTOS☐ LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA☐ LA INNOVACIÓN EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

☐ NS/NC

SE OFRECE A TODOS LOS EMPLEADOS LA POSIBILIDAD DE PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN ANUALES

☐ AL MENOS POR UN TOTAL DE 30 A 50 H☐ DE 51 A 100 H☐ MÁS DE 100 H

CON SUS PROPIAS PALABRAS....¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA FORMACIÓN CONTINUA EN SU EMPRESA?

INNOVACIÓN

VALORE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, MARCANDO LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

TOTALMENTE		NI DE ACUERDO		TOTALMENTE
EN	EN	NI EN	DE	DE ACUERDO
DESACUERDO	DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
LA EMPRESA VALORA LA CAPACIDAD DE RIESGO DE SUS DIRECTIVAS/OS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTICIPAMOS EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN MÁS DESARROLLO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE ESTIMULA LA INICIATIVA DE LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA HA OPTADO POR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA HA ESTABLECIDO CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA TIENE EN CUENTA LA INNOVACIÓN Y LA CONSIDERA COMO UN FACTOR CLAVE PARA SU ÉXITO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA ESTRATEGIA DE SU ORGANIZACIÓN ES PROACTIVA EN MATERIA DE INNOVACIÓN, ANTICIPÁNDOSE A LOS CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN EL MERCADO Y EN EL ENTORNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ESTÁ COMPROMETIDA Y OFRECE APOYO A LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SU ORGANIZACIÓN DISPONE DE UN PLAN FORMAL DONDE ESTÉN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS, LAS ACCIONES A LLEVAR A CABO, LOS RECURSOS Y EL PRESUPUESTO NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA DISPONE DE UN DIRECTIVO A QUIEN HAN SIDO ASIGNADAS LAS RESPONSABILIDADES EN MATERIA DE INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA DEDICA RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES SIGNIFICATIVOS AL APARTADO DE INNOVACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA INNOVACIÓN EN SU EMPRESA CONTEMPLA ADEMÁS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS, LA MEJORA DE LOS PROCESOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
EL DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS (O SERVICIOS) SE LLEVA A CABO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES REALES DEL MERCADO Y DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA					
SU EMPRESA FOMENTA LA CREATIVIDAD Y APROVECHA TODO EL POTENCIAL DE SUS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES					
SU EMPRESA EVALÚA TODAS LAS IDEAS GENERADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS APROVECHA PARA POTENCIAR SU DESARROLLO					
SU EMPRESA APROVECHA DE FORMA SISTEMÁTICA LAS SUGERENCIAS Y LOS CONOCIMIENTOS DE SUS PROVEEDORES PARA GENERAR MEJORAS E INNOVACIONES DE PRODUCTO O DE PROCESO					
SU EMPRESA APROVECHA DE FORMA SISTEMÁTICA LAS SUGERENCIAS Y LAS QUEJAS DE SUS CLIENTES PARA GENERAR MEJORAS E INNOVACIONES DE PRODUCTO O DE PROCESO					
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMÁTICA NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS					
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMÁTICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN					
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMÁTICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LA CADENA DE SUMINISTROS (APROVISIONAMIENTOS / DISTRIBUCIÓN) Y EN LA LOGÍSTICA					
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMÁTICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LAS ÁREAS DE MARKETING Y VENTAS					
SU EMPRESA DESARROLLA E INTRODUCE DE FORMA SISTEMÁTICA INNOVACIONES Y MEJORAS EN LAS ÁREAS DE SERVICIOS POST-VENTA Y SOPORTE A CLIENTES					

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
SU EMPRESA INVIERTE REGULARMENTE EN TECNOLOGÍA (MAQUINARIA, BIENES DE EQUIPO, ORDENADORES...) PARA CONSEGUIR VENTAJAS COMPETITIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONSIDERA QUE SU EMPRESA ES MÁS INNOVADORA QUE LA COMPETENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
LOS INGRESOS ACTUALES GENERADOS POR LOS PRODUCTOS DESARROLLADOS (O MEJORADOS) EN LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS SON SIGNIFICATIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL CONSIDERA LOS SIGUIENTES RECURSOS: (ORDENAR MAYOR IMPORTANCIA (VALOR 1) A MENOR IMPORTANCIA (VALOR 6))						
	1	2	3	4	5	6
FISICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FINANCIEROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUMANOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECNOLÓGICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZATIVOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REPUTACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA PROMUEVE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS/AS EN:						
<input type="checkbox"/> CREATIVIDAD <input type="checkbox"/> LIDERAZGO <input type="checkbox"/> SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN <input type="checkbox"/> GESTIÓN DEL TIEMPO <input type="checkbox"/>						
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA						

FACTORES DE CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA

VALORE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, MARCANDO LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
LOS ASCENSOS O PROGRESOS PROFESIONALES ESTÁN LIGADOS A TENER GRAN DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL PARA CUIDAR A HIJOS MENORES DE 6 AÑOS NO INFLUYE EN LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA EMPRESA TIENE MEDIDAS EQUIPARADORAS DE LOS DOS SEXOS PARA EL ACCESO Y PROMOCIÓN EN EL TRABAJO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>LA EMPRESA HA ADOPTADO MEDIDAS PARA FAVORECER LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL DE SUS EMPLEADOS.</p> <p> <input type="checkbox"/> HORARIO FLEXIBLE <input type="checkbox"/> ORDENADOR PORTÁTIL <input type="checkbox"/> TLF. MÓVIL <input type="checkbox"/> ADSL EN CASA <input type="checkbox"/> JORNADA INTENSIVA LOS VIERNES <input type="checkbox"/> MATERNIDAD Y PERIODO DE LACTANCIA AMPLIADOS <input type="checkbox"/> PERMISO DE PATERNIDAD </p>					
<p>LA EMPRESA PROPORCIONA AYUDA FINANCIERA PARA:</p> <p> <input type="checkbox"/> GUARDERÍAS <input type="checkbox"/> LA EMPRESA TIENE GUARDERÍA <input type="checkbox"/> SERVICIOS DE CUIDADO (PERSONAS MAYORES, PERSONAS CON DISCAPACIDAD) </p>					
MARQUE LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE					
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
LA DIRECTIVA/O ESTIMULA Y MOTIVA A SU PERSONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA DIRECTIVA/O TRANSMITE LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y SE PREOCUPA DE QUE CIRCULE CONVENIENTEMENTE POR UNIDADES Y PERSONAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL DIRECTIVO/A ES BUEN INTERLOCUTOR/A Y COMUNICADOR/A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL DIRECTIVO/A TIENE CAPACIDAD DE DELEGAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA DIRECTIVA/O TIENE CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MARQUE LA CORRESPONDIENTE A LA AFIRMACIÓN CON LA QUE MÁS SE IDENTIFIQUE

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
CONSIDERA QUE SU EMPRESA SE HA VISTO AFECTADA POR LA ACTUAL CRISIS ECONÓMICA					
SE HA REDUCIDO LA PLANTILLA POR ESTA SITUACIÓN DE CRISIS					
SE HAN PRODUCIDO CAMBIOS EN LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS					
SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA MEJORAR ESTA SITUACIÓN Y QUE REPERCUTAN EN LOS TRABAJADORES					
HAN SIDO LA INNOVACIÓN Y LA FORMACIÓN ALGUNAS DE LAS MEDIDAS TOMADAS PARA ADAPTAR LA EMPRESA A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS					

QUÉ MEDIDAS CONCRETAS, EN EL CASO DE SU EMPRESA, CONSIDERA QUE PUEDEN SER NECESARIAS PARA SUPERAR ESTA ACTUAL SITUACIÓN:

ANEXO 2.- RESPUESTAS A LA PREGUNTA: *Con sus propias palabras... ¿por qué es importante la formación continua en su empresa?*

- Actualización de normativas y exigencias del mercado.
- Adaptación a nuevas tendencias y cambios en el mercado.
- Adquirir las habilidades necesarias.
- Conocimiento de los cambios normativos.
- Conocimiento, de nuevas tecnologías y herramientas, así como el manufacturado de los nuevos materiales.
- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y constituye una muestra de la apuesta por el talento de nuestra compañía.
- Cualifica al individuo, le facilita la adaptación a las nuevas técnicas, permite que el individuo se desarrolle y mejore la productividad.
- De ello depende que la empresa no se quede atrás.
- En nuestro caso somos una empresa de tamaño micro de reciente creación, por lo que todavía es posible tener un trato cercano con los empleados y colaboradores habituales para atender sus necesidades de formación. La formación continua es importante.
- En nuestro sector, los conocimientos técnicos son fundamentales para mantenernos al día y poder sobrevivir. Igualmente en lo relacionado con PRL.
- En primer lugar, la formación en nuestra empresa no es que sea importante sólo, es que es obligatoria. Por otro lado, en ciertos puestos de trabajo es imprescindible para estar al día en cuanto a normativa y desarrollo del puesto.
- Es beneficioso para el trabajador y para la empresa.
- Es el valor añadido que tenemos con respecto a la competencia.
- Es importante porque nos la exigen las empresas a las que le trabajamos y se tienen que realizar, si no los trabajadores no están por la labor de hacer cursos. O que los cursos se realicen en horario laboral, fuera no quieren.
- Es la única cualidad que nos asegura estar al día en las innovaciones que van saliendo.
- Estamos en una empresa de Servicios de Informática y el personal debe adaptarse a los cambios continuos del sector.
- Favorece el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores y en consecuencia esto repercute favorablemente en la empresa.

- Genera un valor añadido para la empresa el promover una plantilla con una actualización de conocimientos, especialmente en aspectos como la seguridad laboral, para la eliminación de riesgos laborales y mejores prácticas.
- Hay que estar actualizado.
- Hay un refrán español que lo define a la perfección: camarón que se duerme se lo lleva la corriente.
- Importante porque mejora la productividad y la seguridad de los mismos.
- La formación continua es muy importante porque es totalmente necesario no descolgarse de las exigencias que nos marcan los clientes y para ello es una obligación estar bien informados y formados sobre los avances tecnológicos, sociales, pedagógicos, etc.
- La formación es clave para la competitividad de una empresa.
- La formación es importante, en mi empresa la formación, sólo se efectúa si es necesaria para cumplir los requisitos indicados en las áreas correspondientes.
- La formación es muy importante, para no quedarnos atrasados en ventas, fabricación, cultura, seguir desarrollándonos. Somos una pequeña empresa, y no recibimos cursos por ser autónomos. Todos tienen que ser costeados por la empresa.
- La formación, aparte de su resultado obvio de incrementar capacidades y conocimientos, permite reflexionar sobre la actividad diaria desde otro punto de vista, autoanalizar el trabajo personal y del equipo e integra dentro de la organización de la empresa.
- Los cambios tecnológicos y de productos nos obligan a estar al día.
- Los tiempos y las técnicas cambian y los trabajadores debemos evolucionar al mismo ritmo, por nosotros y por la empresa.
- Mantener la competitividad.
- Mejora la calidad del servicio a proporcionar.
- Nos dedicamos a los Trabajos Verticales y accesos por cuerda y es de vital importancia y exigible por ley una formación mínima para realizarlos.
- Nuestro caso es una microempresa con tres trabajadores, en la que trabajamos desde hace años en el sector y la única formación que recibimos es las posibles nuevas técnicas de trabajo que van apareciendo.
- Nuestro sector es dinámico, especialmente en tecnología y en legislación, por lo que la formación es vital.
- Para adaptarnos a las novedades del mercado.

- Para adaptarnos y ser competitivos en un sector relativamente nuevo como son las energías renovables y con unas perspectivas de futuro importantes.
- Para adecuarnos a nuevas tecnologías y técnicas.
- Para crear un equipo de trabajo bien formado que sea efectivo y puedan promocionar.
- Para el avance general de la propia empresa, sin unos buenos trabajadores cualificados no se avanza.
- Para el desarrollo de nuevas habilidades y responsabilidades en el puesto de trabajo.
- Para el reciclaje del personal y para adaptación a las nuevas tendencias de venta y publicidad, con el fin de obtener más clientes y conservar mejor los existentes.
- Para estar actualizado y cumplir con las necesidades de la empresa en cada momento.
- Para estar al nivel de la competencia, preferiblemente por encima, y estar al tanto de las innovaciones que van surgiendo.
- Para la actualización y reciclado de los trabajadores.
- Para la continua adaptación a los cambios en el mercado, así como para ser capaces de ofrecer valor añadido a nuestros servicios.
- Para la preparación de los trabajadores y la adaptación a las necesidades.
- Para mejorar la competitividad.
- Para poder dar mejor servicio a nuestros clientes, ese es uno de nuestros principales objetivos.
- Para que los trabajadores puedan ampliar sus conocimientos y a la vez sean más eficaces en sus puestos.
- Para sacar máximo partido a la gestión de los trabajadores.
- Para seguir desarrollando el nivel técnico, organizativo y estructural de la empresa, en un mercado cada vez más competitivo y saturado.
- Permite a los trabajadores cualificarse y adaptarse a los cambios y necesidades en el mundo laboral.
- Permite adecuarse a las innovaciones del mercado, de la tecnología y las necesidades de los clientes.
- Permite la mejora y actualización de todos los departamentos, orientados a una mejor eficiencia.
- Por crear mejores profesionales y en consecuencia mejorar el negocio y sus resultados.
- Por el desarrollo personal y técnico.
- Por la necesidad de renovarse y aprender las nuevas técnicas de trabajo.

- Porque es necesaria para la obtención de certificados de aptitud requeridos por las contratas.
- Porque mantiene vivo el conocimiento.
- Porque es la única manera de ser competitivo en el sector.
- Porque facilita la adaptabilidad a los nuevos tiempos.
- Porque nos ayuda a alcanzar la excelencia.
- Seguridad y nuevas tecnologías.
- Siempre que cambien los requisitos del marco legislativo al que estamos acogidos y/o las técnicas a aplicar en un determinado proyecto requiera de habilidades específicas.
- Somos una empresa e Ingeniería por lo que la formación es uno de nuestros pilares básicos.
- Una continua formación, hace que los que formamos parte de esta empresa, seamos más competitivos, eficientes y suficientes para realizar un buen trabajo conforme a las normas de calidad, medioambiente y seguridad y conforme a nuestros procedimientos de trabajo.

ANEXO 3.- RESPUESTAS A LA PREGUNTA: *Qué medidas concretas, en el caso de su empresa, considera que pueden ser necesarias para superar esta actual situación:*

- Ahora mismo estamos en concurso de acreedores.
- Ajustar precios, escoger ofertas.
- Ampliar abanico de servicios y presentar proyectos innovadores a la administración de construcción sostenible y ahorro energético.
- Ayudar más al autónomo de 1 trabajador no a la empresa o autónomos de más de 5 trabajadores que son a los que se les suele ayudar y dar facilidades, incluso en las encuestas.
- Concienciación a los trabajadores, que viven en un mundo en el que la información demagógica les crea una percepción deformada de la realidad.
- Control de los precios de las energías.
- Desaparición de pagarés y demás engaños de pago que sólo existe en España.
- Diferenciarla del resto. Calidad de servicio y profesionalidad de trabajos.
- Disponibilidad de financiar.
- El trabajo bien hecho.
- Facilidad de préstamos.
- Facilitar la inserción laboral en las empresas.
- Financiación y estabilidad en los mercados
- Innovación, tan simple y tan complejo como eso.
- Inversión en I+D para obtener un producto vendible.
- Inversión en marketing digital.
- La principal adaptarse a la nuevas condiciones generadas por la crisis, entre ellas y una que nos afecta fundamentalmente al tipo de empresa pequeña mediana en la que nos encontramos, es el poder competir con las grandes multinacionales del sector.
- Mantener y/o mejorar orientación y servicio al cliente.
- Más control sobre los costes y los cobros.
- Mayor competitividad. Fidelización de clientes.
- Mayor control sobre la administración pública.
- Mayor especialización del personal y directivos.
- Mejorar la creatividad y la innovación, en procesos y productos.
- Mejorar la formación, haciéndola más específica y establecer planes financieros teniendo en cuenta el largo plazo para subsistir.

- Mejorar la productividad, desarrollar nuevos productos y mercados
- Mejorar la productividad, incrementar las ventas y los márgenes, ampliar mercados.
- Mejorar técnicamente para ofrecer algo mejor que antes al cliente.
- Meter en la cárcel a los políticos corruptos y crear un nuevo gobierno y una ayuda a los autónomos, que realmente llegue a nosotros, con intereses muy bajos y menos impuestos, el autónomo no tiene ayuda de ningún organismo.
- Nuestra actividad, que depende del consumo de los hogares, está empezando a mejorar muy lentamente.
- Nuestra empresa se ha creado en plena crisis por lo que el funcionamiento en un momento económico difícil es la técnica habitual.
- Nuestra organización sigue apostando por la calidad en los servicios turísticos que presta haciendo un esfuerzo enorme a todos los niveles, sobre todo económico, invirtiendo en personal (tan solo un trabajador ha tenido que ser despedido).
- Ofrecer un servicio que destaque en calidad y en atención personalizada, adaptándose a la realidad económica de cada cliente sin que ello suponga renunciar al diseño y a la creatividad.
- Procesos de mejora continua, orientación al cliente, trabajo por objetivos.
- Que los políticos o responsables de los diferentes organismos agilicen los trámites y los PGO de los pueblos, y se comprometan en el desarrollo de las zonas rurales.
- Rebaja en las cotizaciones de la seguridad social.
- Reducción de la administración pública, reducción y clarificación de normativas (mercado único dentro de España), reducción y clarificación de tasas, impuestos y cotizaciones. En general liberar recursos.
- Ser más innovadores, usar las redes sociales y la página web para llegar a más público, y mostrar nuestro trabajo con buena calidad y a buen precio.
- Trabajar más, con mejores precios.
- Vigilancia de competencia desleal.

ANEXO 4.- PERTENENCIA DE CADA CASO A SU CONGLOMERADO

Pertenenencia a los conglomerados

Número de caso	Conglomerado	Distancia
1	3	2,638
2	3	,835
3	3	1,992
4	3	2,657
5	3	4,014
6	3	2,463
7	3	2,775
8	3	2,832
9	3	1,954
10	3	2,743
11	3	2,410
12	3	2,767
13	2	1,872
14	3	2,166
15	3	2,124
16	3	1,605
17	2	2,728
18	3	1,029
19	1	2,259
20	3	,926
21	3	2,320
22	3	1,554
23	3	1,356
24	3	2,127
25	1	1,520
26	3	2,473
27	3	1,992
28	3	1,154
29	3	1,584
30	1	1,923
31	3	3,806
32	1	1,885
33	3	1,526
34	3	1,394
35	3	1,499
36	1	1,875
37	3	2,238
38	3	1,619
39	1	1,865
40	2	1,872
41	1	3,019
42	1	2,031
43	3	,678

44	3	1,807
45	1	2,085
46	3	,933
47	1	1,133
48	1	1,767
49	1	1,581
50	3	,824
51	3	2,192
52	1	2,030
53	1	1,963
54	2	,863
55	3	2,063
56	2	1,872
57	3	,776
58	3	1,733
59	2	1,861
60	3	2,144
61	3	2,123
62	3	1,769
63	3	1,205
64	3	,844
65	3	1,393
66	3	1,984
67	3	2,612
68	2	1,872
69	3	1,961
70	2	1,872
71	3	1,545
72	3	1,695
73	3	1,529
74	3	,772
75	1	2,206
76	1	1,667
77	3	2,034
78	1	1,890
79	3	1,294
80	3	,710
81	2	3,222
82	1	1,851
83	1	1,977
84	1	2,018
85	2	1,858
86	3	1,467
87	3	1,551
88	3	1,560
89	2	1,994
90	1	2,981
91	3	2,673
92	3	1,503
93	2	2,359
94	3	2,372

95	1	2,151
96	2	2,359
97	2	3,184
98	1	4,276
99	3	1,474
100	2	,921
101	3	2,298
102	3	1,409
103	3	,964
104	1	2,239
105	2	1,026
106	3	1,693
107	3	1,191
108	2	2,108
109	2	3,524
110	2	1,276
111	3	1,230
112	3	1,133
113	2	3,222
114	1	1,975
115	1	3,333
116	2	1,872
117	1	2,897
118	3	2,229
119	3	,654
120	1	1,720
121	3	1,616
122	3	1,168
123	3	1,726
124	2	1,872
125	1	1,838